

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д. е. н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПРАЦІ ТА
СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Ольга ВАСИЛЬЄВА

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор
_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи
ВАСИЛЬЄВІЙ ОЛЬЗІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення процесу підбору та розвитку персоналу в Управлінні праці та соціального захисту населення»
- Науковий керівник:** Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ 2024 р. № _____
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** _____ р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** статистичні і бухгалтерські річні звіти, типовий штатний розпис Управлінні праці та соціального захисту населення, рішення виконавчого комітету Марганецької міської ради, нормативні документи.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**
 1. Вивчення теоретико-методологічних основ підбору та розвитку персоналу в організації
 2. Дослідження організаційних умов та роботи з персоналом
 3. Пропозиції щодо удосконалення процесу підбору та розвитку персоналуВисновки і пропозиції
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** методи внутрішнього підбору персоналу, основні напрямки адаптації персоналу, найбільш поширені проблеми адаптації працівників на підприємствах, схема організаційної побудови Управління ПтСЗН, схематичне відображення структури управління Управління ПтСЗН,

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і завдання роботи	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації теоретичного характеру щодо сутності, актуальності процесу підбору та розвитку персоналу. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження результатів управлінської діяльності в Управлінні праці та соціального захисту населення. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення процесу підбору та розвитку персоналу в управлінні праці та соціального захисту населення. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Підготовка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувачка вищої освіти _____

Ольга ВАСИЛЬЄВА

(підпис)

Керівник роботи _____

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	6
1.1. Сутність та значення підбору персоналу в системі управління персоналом	6
1.2. Сутність та важливість системи адаптації персоналу	21
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ УМОВ ТА РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	29
2.1. Організаційні умови діяльності Управління праці та соціального захисту населення	29
2.2. Стан забезпечення кадровим складом управління праці та соціального захисту населення виконавчого комітету Марганецької міської ради	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	45
3.1. Удосконалення процесу підбору персоналу	45
3.2. Способи удосконалення системи адаптації персоналу	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Персонал організації займає особливе місце серед найбільш складних об'єктів управління через необхідність врахування численних факторів, таких як професійні навички, мотивація, задоволеність роботою та взаємини в колективі. Це питання потребує комплексного підходу та систематичного аналізу для досягнення оптимальних результатів. Незважаючи на це, багато керівників підприємств недооцінюють важливість професійного підбору та управління персоналом, вважаючи, що ці процеси можуть вирішуватись самі собою або потребують мінімальної уваги.

Управління кадрами повинно бути пріоритетом для кожного підприємства, оскільки від якості роботи персоналу залежить ефективність всієї організації. Систематичне навчання, розвиток навичок та кар'єрне зростання співробітників сприяють підвищенню їхньої продуктивності та лояльності до компанії. Впровадження сучасних підходів до управління кадрами, включаючи використання технологій та новітніх методик, дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку та досягати поставлених цілей.

Актуальність дослідження, представленого в цій роботі, обумовлена тим, що в умовах сучасного світу кадровий склад підприємства є ключовим фактором його розвитку та успіху. Сучасні підприємства залежать від кваліфікованих та мотивованих працівників, які здатні ефективно виконувати свої обов'язки та сприяти зростанню компанії. На жаль, в нашій країні часто спостерігається відсутність належного та модернізованого управління персоналом, що є значним недоліком у системі менеджменту багатьох підприємств.

Проблема ефективного управління персоналом є надзвичайно актуальною в умовах сучасної економіки. Керівники підприємств повинні усвідомлювати значущість цього питання та приділяти йому необхідну увагу для забезпечення стійкого розвитку та успіху своєї організації

Мета роботи: провести дослідження процесу підбору та розвитку персоналу в Управлінні праці та соціального захисту населення і на основі цього обґрунтувати способи його поліпшення.

Завдання кваліфікаційної роботи, які і визначили її зміст є:

- вивчити теоретико-методологічних основ підбору та розвитку персоналу в організації;
- дослідити організаційні умови та роботу з персоналом;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу.

Об'єкт дослідження: процес підбору та розвитку персоналу в Управлінні праці та соціального захисту населення.

Предмет дослідження: особливі теоретико-методологічні види і методи підбору і розвитку персоналу в організаціях державної та комунальної сфери управління.

Суб'єктом дослідження виступає Управління праці та соціального захисту населення матеріали якого використані для проведення дослідження кваліфікаційної роботи.

У проведенні досліджень кваліфікаційної роботи використовувались різноманітні загальнонаукові і специфічні методи досліджень: метод логічного аналізу при вивченні теоретичної бази розглядуваного питання; емпірико-аналітичний та проблемно-порівняльний методи при обробці інформації про підприємство та визначення нового запропонованого алгоритму підбору та адаптації персоналу.

Інформаційною базою даної роботи є наукові праці вчених з розглядуваного питання, дані статистичної і бухгалтерської звітності організації, нормативні документи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність та значення підбору персоналу в системі управління персоналом

Підбір персоналу - це процес залучення, відбору та найму кандидатів на вакантні посади в організації. Це важлива частина управління персоналом, яка допомагає забезпечити, що в компанії працюють компетентні та підходящі співробітники [13].

Керування підприємством - це надзвичайно складний і багатогранний процес, що включає керівництво різноманітними системами. Цей процес охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання діяльності персоналу, встановлення перспективних цілей і детальних завдань для організації, прийняття необхідних управлінських рішень та, звичайно, супроводження їх реалізації. Враховуючи ці аспекти, одна з найбільш значущих частин управління підприємством - це система управління персоналом.

Управління персоналом - це спеціалізована функція управлінської діяльності, яка спрямована на управління людьми, що входять до певних соціальних груп і трудових колективів. Суб'єктами управління є керівники і фахівці, які виконують управлінські функції щодо своїх підлеглих. Тому управління персоналом можна розглядати як цілеспрямовану функціональну менеджерів підприємства, яка спрямована на розробку концепцій, стратегічної кадрової політики та вибір методів керування людськими ресурсами.

Персонал – це наймані працівники організації, які мають трудові відносини з працедавцем, незалежно від терміну їх роботи в цій якості. Ці працівники виконують різні функції і завдання, які сприяють досягненню цілей

підприємства. Керівництво персоналом включає визначення потреб у нових кадрах, відбір та найм, навчання і розвиток, оцінку ефективності роботи, мотивацію та забезпечення сприятливих умов праці. Це допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним і успішним у своїй галузі [3].

Кожна організація, незалежно від свого розміру чи сфери діяльності, рано чи пізно стикається з необхідністю залучення нових співробітників або оновлення наявного кадрового складу. Потреба в нових кадрах може виникати з різних причин, таких як розширення бізнесу, зміна стратегії компанії, вихід на нові ринки або ж звільнення працівників. У будь-якому випадку, організації стикаються з завданням знайти ідеальних кандидатів для заповнення вакансій.

Враховуючи великий вибір кандидатів на ринку праці, стає очевидною важливість правильного підбору персоналу. Це завдання є ключовим, оскільки «людський фактор» відіграє вирішальну роль у створення передумов високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Від кваліфікації, досвіду, мотивації та сумісності нових співробітників з корпоративною культурою залежить успіх компанії.

Процес підбору персоналу включає кілька етапів, кожен з яких має своє значення і вплив на кінцевий результат. На початковому етапі необхідно чітко визначити вимоги до посади та скласти профіль ідеального кандидата. Наступним кроком є розміщення оголошень про вакансії, використання різних каналів для пошуку кандидатів, таких як онлайн-платформи з працевлаштування, соціальні мережі, професійні спільноти тощо.

Після отримання заявок та резюме від зацікавлених осіб проводиться первинний відбір, який дозволяє відібрати кандидатів, що найбільше відповідають вимогам. Далі слідує співбесіда, тестування та інші методи оцінки, що допомагають визначити професійні якості та особистісні характеристики кандидатів.

Важливим етапом є прийняття рішення про найм, яке повинно бути зваженим і обґрунтованим. Після цього новий співробітник проходить процес

адаптації в організації, що включає знайомство з колективом, введення в курс справ та надання необхідної інформації для успішного старту.

Правильний підбір персоналу є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення його довгострокового успіху. Інвестуючи час і ресурси в цей процес, організація отримує можливість залучити талановитих і компетентних фахівців, що сприятимуть її розвитку та процвітанню.

Варто зазначити, що в деяких джерелах поняття "набір персоналу" та "підбір персоналу" розрізняються значною мірою. Набір персоналу – це комплекс заходів, які організація здійснює з метою залучення працівників необхідної кваліфікації та в потрібній кількості для задоволення своїх виробничих потреб. Цей процес починається з пошуку кандидатів на вакантні посади відповідно до вимог компанії та створення резерву претендентів на всі необхідні робочі місця та вакантні. При цьому важливо враховувати рух персоналу, який включає вихід на пенсію, звільнення у зв'язку із закінченням договору тощо.

Підбір персоналу, з іншого боку, – це комплекс заходів з оцінки та прийому працівників на конкретні посади. Цей процес передбачає співставлення вимог посади з кваліфікацією кандидата, його професійним досвідом, а також оцінку ділових та особистісних якостей. У цій кваліфікаційній роботі термін "підбір персоналу" буде охоплювати обидва значення.

Процес підбору персоналу включає кілька ключових етапів. Спочатку здійснюється аналіз потреб організації в нових кадрах, визначення критеріїв відбору та складання профілю ідеального кандидата. Наступним кроком є пошук та залучення кандидатів через різні канали, такі як оголошення в інтернеті, звернення до рекрутингових агентств, використання соціальних мереж та професійних спільнот.

Після цього проводиться первинний відбір кандидатів на основі резюме та супровідних листів, а також подальші співбесіди та тестування для оцінки

професійних і особистісних якостей претендентів. На цьому етапі важливо використовувати різноманітні методи оцінки, такі як психологічні тести, практичні завдання, ситуаційні інтерв'ю тощо.

Завершальним етапом є прийняття рішення про найм, яке повинно базуватися на всебічному аналізі отриманих даних про кандидатів. Після прийняття рішення новий співробітник проходить процес адаптації, який включає знайомство з колективом, введення в курс справ та надання необхідної інформації для успішного старту на новій посаді.

Таким чином, підбір персоналу є критично важливим процесом для будь-якої організації, оскільки від нього залежить формування ефективної команди, яка здатна реалізувати стратегічні завдання і досягти успіху на ринку.

Підбір персоналу – це складний і багатогранний процес, спрямований на визначення та оцінку психологічних, особистісних, кваліфікаційних якостей і поведінкових компетенцій кандидатів, які претендують на вакантні місця в організації. Основною метою підбору персоналу є виявлення відповідності кандидатів вимогам конкретних посад і вибір з наявних претендентів тих, хто найбільш підходить для виконання певних робочих завдань.

Цей процес включає кілька ключових етапів, починаючи з аналізу потреб організації у нових працівниках. Після визначення потреби в нових кадрах, створюються детальні профілі посад, що включають в себе перелік необхідних кваліфікацій, досвіду, а також особистісних якостей, які будуть сприяти ефективній роботі на даній посаді.

Пошук кандидатів здійснюється через різні канали: від оголошень на спеціалізованих сайтах з працевлаштування та в соціальних мережах до звернення до рекрутингових агентств та використання внутрішніх ресурсів компанії. Наступним кроком є збір та аналіз резюме та супровідних листів, на основі яких проводиться первинний відбір кандидатів.

Після цього організуються співбесіди, тестування та інші методи оцінки, які допомагають глибше зрозуміти професійні можливості та особистісні характеристики претендентів. Під час співбесід оцінюються не

лише професійні знання та навички, але й мотивація, здатність до командної роботи, відповідність корпоративній культурі та інші важливі аспекти.

Важливим етапом є прийняття рішення про найм. Це рішення має бути зваженим та обґрунтованим, базуватися на всебічному аналізі зібраної інформації про кандидатів. Після вибору найбільш підходящого кандидата новий співробітник проходить процес адаптації, який включає знайомство з колективом, введення в курс справ та надання необхідної інформації для успішного початку роботи.

Підбір персоналу є критично важливим для організації, оскільки він забезпечує формування ефективної команди, здатної реалізовувати стратегічні цілі та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Інвестуючи у якісний підбір персоналу, організація отримує можливість залучити талановитих і компетентних фахівців, які сприятимуть її розвитку та успіху на ринку.

Причини, які можуть спричинити набір додаткових працівників на підприємстві, можуть бути різноманітними:

1. Набір через появу нових вакансій. Це часто трапляється в результаті збільшення обсягів роботи або розширення бізнесу. Коли компанія зростає, виникає потреба у додаткових кадрах для підтримки нових напрямків діяльності або для обробки більшої кількості завдань.

2. Набір через зміну організаційної структури. Реорганізація компанії, введення нових підрозділів чи відділів також може вимагати залучення нових співробітників. Зміни в структурі можуть бути пов'язані з оптимізацією процесів, впровадженням нових технологій чи стратегій розвитку.

3. Набір через плинність кадрів. Працівники можуть залишати компанію з різних причин, таких як перехід на інше місце роботи, перехід до іншої компанії, вихід у декретну відпустку тощо. В таких випадках виникає необхідність заміни цих працівників, щоб забезпечити безперервність робочих процесів і підтримання належного рівня продуктивності.

4. Набір через недостатню ефективність існуючого персоналу. Якщо

працівник не виконує свої обов'язки на належному рівні, це може негативно вплинути на ефективність та рентабельність підприємства. У таких випадках може бути прийнято рішення про заміну цього працівника більш кваліфікованим та ефективним фахівцем.

Крім того, набір додаткових працівників може бути зумовлений сезонними коливаннями попиту на продукцію або послуги компанії. Наприклад, у пікові періоди, такі як святкові сезони або час проведення великих проектів, підприємства можуть потребувати тимчасового персоналу для покриття збільшених обсягів роботи.

Також важливо враховувати, що підбір персоналу може бути спрямований на залучення нових компетенцій і знань до організації. Наприклад, впровадження нових технологій або розширення асортименту послуг може вимагати спеціалістів з новими навичками, яких немає серед існуючого персоналу. Підбір додаткових працівників є важливим аспектом управління персоналом, який дозволяє організації залишатися гнучкою, ефективною та конкурентоспроможною на ринку.

У процесі підбору персоналу можна виділити кілька ключових етапів:

1. Визначення стратегічного плану розвитку організації. На цьому етапі визначаються довгострокові цілі та напрямки розвитку компанії, що допомагає вибрати найбільш ефективні методи підбору персоналу. Це дозволяє зосередитися на тих якостях і навичках, які будуть необхідні для досягнення стратегічних цілей.

2. Визначення переліку необхідних якостей та вимог до майбутнього працівника. На основі стратегічних планів створюється список професійних, особистісних і кваліфікаційних вимог до кандидатів. Це може включати освітній рівень, професійний досвід, технічні навички, а також особистісні риси, такі як комунікабельність, лідерські якості, здатність до командної роботи тощо.

3. Опис вакансії. Створення детального опису вакансії, що включає інформацію про основні обов'язки, вимоги до кваліфікації, умови праці та

можливості для професійного розвитку. Опис вакансії допомагає потенційним кандидатам зрозуміти, що від них очікується, і які переваги вони отримають, працюючи в компанії.

4. Створення резерву претендентів. На цьому етапі здійснюється активний пошук кандидатів через різні канали, такі як професійні мережі, онлайн-платформи з працевлаштування, рекрутингові агентства, внутрішні бази даних компанії тощо. Це допомагає створити резерв потенційних претендентів, готових до заповнення вакантних місць.

5. Аналізування поданих даних і резюме кандидата. Після отримання заявок від претендентів проводиться детальний аналіз резюме, супровідних листів та інших поданих документів. Мета цього етапу – відібрати кандидатів, які найбільше відповідають встановленим вимогам.

6. Оцінювання кандидатів. Кандидати, які пройшли первинний відбір, запрошуються на співбесіди та проходять різні види тестування. Це може включати професійні тести, психологічні оцінки, ситуаційні завдання тощо. Оцінювання дозволяє визначити не лише професійні знання та навички, але й особистісні характеристики претендентів.

7. Систематизація і оцінка зібраних даних. На основі результатів співбесід та тестування проводиться комплексний аналіз всіх даних про кандидатів. Це допомагає виявити їх сильні та слабкі сторони, оцінити їх відповідність вимогам посади та потенціал для розвитку в компанії.

8. Запрошення на роботу претендента який найбільше підходить. Завершальним етапом є вибір та прийом на роботу тих кандидатів, які найбільше відповідають вимогам і очікуванням компанії. Нові співробітники проходять процес адаптації, що включає введення в курс справ, знайомство з колективом та налаштування на ефективну роботу.

Таким чином, підбір персоналу є комплексним процесом, що включає декілька послідовних етапів, кожен з яких має важливе значення для формування ефективної команди та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Підбір персоналу можна поділити на внутрішній та зовнішній. У певних ситуаціях найкращим рішенням може бути залучення кадрів з внутрішніх джерел, тобто серед уже працюючих на підприємстві співробітників. Перевагою такого підбору є те, що новий працівник не потребує адаптаційного періоду, оскільки вже знайомий з колективом і розуміє внутрішні процеси та культуру організації. Традиційно, виділяють три основні методи внутрішнього підбору персоналу (рис.1.1) [5; 126 с.]

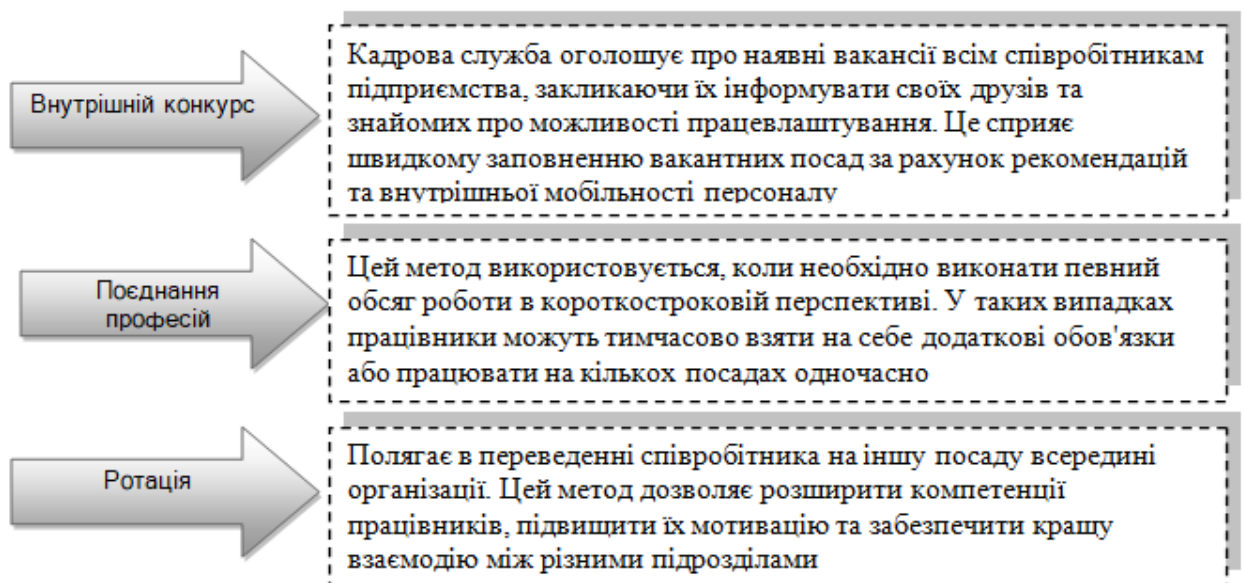


Рис. 1.1. Методи внутрішнього підбору персоналу

Внутрішній підбір має свої переваги. Оскільки співробітник вже знайомий з колегами та розуміє внутрішню структуру і процеси організації, це дозволяє йому швидше і ефективніше інтегруватися на новій посаді. Крім того, внутрішні конкурси та ротації сприяють підвищенню лояльності працівників, мотивуючи їх до професійного зростання та розвитку всередині компанії.

Однак, внутрішній підбір має свої обмеження, особливо коли компанія потребує нових знань та навичок, яких може не бути у вже працюючих співробітників. У таких випадках доцільно звернутися до зовнішніх джерел підбору персоналу, що дозволяє залучити нові таланти і свіже бачення для вирішення завдань компанії.

Таким чином, внутрішній підбір персоналу є ефективним інструментом для забезпечення кадрових потреб організації, особливо у випадках, коли потрібна швидка та безболісна інтеграція працівників на нові посади. Застосування різних методів внутрішнього підбору дозволяє гнучко реагувати на зміни у потребах підприємства і сприяє розвитку кадрового потенціалу всередині компанії.

Частіше використовують методи пошуку кандидата із залученням зовнішнього джерела, зокрема:

1. Долучення засобів масової інформації та Інтернет-ресурсів. Підприємства можуть розміщувати оголошення про відкриті вакансії у спеціалізованих популярних виданнях, на Інтернет-платформах або на власних веб-сайтах. Цей метод є одним з найпоширеніших завдяки своїй ефективності та відносно невеликим часовим і фінансовим затратам. Завдяки широкому охопленню, він дозволяє швидко знайти великий потік кандидатів, які надсилають свої резюме.

2. Прелімінаринг (запрошення випускників або здобувачів випускних курсів закладів вищої та перед вищої освіти). Такі методи використовують великі організаціями, що мають змогу співпраці з університетами та коледжами. Вони можуть організовувати додаткові курси для студентів, проводити стажування та залучати найкращих випускників на роботу після закінчення навчання. Це дозволяє компаніям формувати кадровий резерв і залучати молодих фахівців з високим потенціалом розвитку.

3. залучення професійних рекрутерів і/чи кадрових агенцій. Цей метод є одним з найефективніших, особливо у випадках термінової потреби в нових працівниках або для постійної співпраці. Кадрові агентства мають доступ до широкої бази претендентів і можуть запропонувати наступні послуги:

- Executive Search – безпосередній підбір найкращих кандидатів через аналіз ринку праці.

- Head Hunting – переманювання досвідчених фахівців з інших компаній.

- Класичний рекрутмент – використання стандартних методів пошуку, таких як аналіз резюме та оголошень.

- Пошук талантів (Talent Search) – цілеспрямований підбір перспективних та цікавих кандидатів, включаючи участь у професійних конференціях та зустрічах.

- Скринінг – бистре відсіювання претендентів аналізуючи резюме за стандартними ознаками, такими як освіта, кваліфікація, вік, стать та досвід роботи. Цей метод зазвичай використовується для підбору персоналу молодшої ланки, такого як секретарів, операторів кол-центрів, рядових бухгалтерів, продавців-консультантів, водіїв і т.п. Тривалість скринінгу становить від 1 до 10 днів.

4. Підбір із родичів, знайомих або за рекомендаціями. Цей метод зазвичай застосовується малими та новоствореними організаціями, які не мають достатніх ресурсів для проведення повноцінної кадрової політики. Великі компанії цей метод не дуже підтримують, так як особисті відносини на роботі можуть стати перешкодою для професійних взаємин.

5. Аутстафінг. Цей метод передбачає на певний час залучення співробітників підприємству-замовникові. Він є зручним і дозволяє швидко заповнити вакантні посади без необхідності наймати працівників на постійній основі. Проте через недостатню регламентацію в законодавстві з використанням цього методу варто бути досить обережним.

Кожен із цих методів має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного методу залежить від потреб та особливостей організації. Використання різних джерел пошуку кандидатів дозволяє знайти найбільш підходящих фахівців і забезпечити ефективну роботу підприємства.

Підбір кадрів являє собою процес пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади, враховуючи встановлені вимоги і критерії. Це складний і багатоступеневий процес, що включає пошук, оцінку та відбір людей, які відповідають вимогам посад і здатні виконувати визначені завдання. Основна мета підбору кадрів полягає в тому, щоб знайти працівників, які мають

необхідні здібності, досвід, освіту та інші важливі характеристики, такі як вік та стан здоров'я [3; 20 с.].

Цей процес починається з визначення вимог до конкретної посади. Важливо врахувати всі аспекти, включаючи професійні навички, рівень освіти, досвід роботи, особистісні характеристики, а також фізичні та психологічні можливості кандидата. Для цього створюються детальні профілі вакансій, що описують основні обов'язки, вимоги та умови праці.

Наступним кроком є пошук потенційних кандидатів. Це може включати використання різних методів, таких як оголошення в засобах масової інформації, розміщення вакансій на Інтернет-ресурсах, співпраця з рекрутинговими агентствами, а також пошук серед внутрішніх ресурсів компанії. Важливо використовувати різноманітні канали для максимального охоплення потенційних кандидатів і залучення найбільш підходящих претендентів.

Після того як кандидати подають свої резюме та супровідні листи, починається етап відбору. Це може включати аналіз резюме, проведення співбесід, тестування, оцінку професійних та особистісних якостей кандидатів. На цьому етапі важливо врахувати не лише відповідність професійним вимогам, але й здатність кандидата вписатися в корпоративну культуру компанії.

Завершальним етапом підбору кадрів є прийняття рішення про найм. Це рішення базується на всебічному аналізі зібраної інформації про кандидатів. Після прийняття рішення новий співробітник проходить адаптаційний період, під час якого він знайомиться з колективом, корпоративною культурою та основними завданнями.

Таким чином, підбір кадрів – це не просто пошук працівників, а комплексний процес, що враховує всі аспекти відповідності кандидата вимогам посади і здатність виконувати поставлені завдання. Ефективний підбір кадрів є запорукою успішної роботи організації, оскільки дозволяє залучити кваліфікованих і мотивованих працівників, які здатні внести свій внесок у

розвиток компанії [3; 20 с.].

Критерії, за якими здійснюється підбір персоналу, можна поділити на кілька основних категорій:

1. Формальні критерії. Ці вимоги включають перелік документів, які кандидат повинен подати. До них належать особиста заява, документ, що засвідчує особу (паспорт або інший ідентифікаційний документ), трудова книжка, дипломи або сертифікати про освіту та інші офіційні документи. Крім того, до формальних критеріїв можуть відноситися професійні обмеження, які визначають, чи відповідає кандидат необхідним нормативам для виконання певної роботи.

2. Соціальні критерії. Ця категорія охоплює інформацію про соціальний статус кандидата, зокрема його вік, стан здоров'я та інші особисті характеристики. Вік може бути важливим фактором у визначенні фізичних можливостей та перспектив розвитку працівника. Стан здоров'я кандидата оцінюється для забезпечення відповідності фізичним вимогам посади та уникнення можливих ризиків, пов'язаних з роботою.

3. Професійно-кваліфікаційні критерії. Ці вимоги стосуються професійних компетенцій кандидата. Вони включають профіль освіти, рівень професійної підготовки, стаж роботи та досвід у відповідній галузі. Сюди також відносяться специфічні знання, навички та кваліфікації, необхідні для виконання конкретних обов'язків. Досвід роботи в подібних посадах або проектах може бути визначальним фактором у виборі кандидата.

Розглядаючи ці критерії, організація може створити комплексний підхід до підбору персоналу, що забезпечить найвищу відповідність кандидатів вимогам посади. Такий підхід допомагає знайти найбільш компетентних, кваліфікованих і мотивованих працівників, які здатні ефективно виконувати свої обов'язки та сприяти розвитку компанії.

Загалом, правильний підбір персоналу базується на всебічній оцінці кожного з цих критеріїв, що дозволяє максимально точно визначити відповідність кандидата посадовим вимогам. Завдяки цьому, підприємство

може забезпечити високий рівень продуктивності, злагоджену роботу команди та успішне досягнення стратегічних цілей [6; 318 с.].

В залежності від прихильностей і критеріїв вибору розрізняють традиційні та нетрадиційні методи пошуку співробітників. На пострадянському просторі найбільш поширеними залишаються традиційні методи підбору, які відзначаються чіткістю та зрозумілістю в діях. Для їх проведення не потрібно залучати спеціалістів із специфічними навичками, що робить ці методи доступними та простими у використанні. Наприклад, такі методи включають стандартні співбесіди, аналіз резюме, перевірку рекомендацій та проведення тестів.

Нетрадиційні методи підбору персоналу, навпаки, використовуються переважно більш прогресивними організаціями, зокрема зарубіжними компаніями. Ці методи включають застосування інноваційних технік, таких як поліграфні дослідження, психологічні тести, асесмент-центри, гейміфікація підбору персоналу та інші сучасні підходи. Наприклад, поліграфне дослідження передбачає перевірку правдивості відповідей кандидатів за допомогою детектора брехні, що вимагає спеціальної підготовки та знань для проведення такого тестування.

Традиційні методи підбору персоналу мають свої переваги: вони зрозумілі, легко застосовні та не потребують значних фінансових витрат. Вони підходять для більшості підприємств, особливо для тих, що працюють в умовах обмеженого бюджету або не мають доступу до новітніх технологій.

Нетрадиційні методи, навпаки, дозволяють глибше оцінити професійні та особистісні якості кандидатів, їхню здатність працювати в команді, стресостійкість та інші важливі характеристики. Використання таких методів може підвищити точність відбору і знизити ризики прийняття на роботу невідповідних кандидатів. Проте вони потребують значних ресурсів та спеціальної підготовки персоналу, що обмежує їх застосування для невеликих компаній або тих, що працюють у традиційних галузях.

Вибір між традиційними та нетрадиційними методами підбору персоналу

залежить від багатьох факторів, включаючи розмір компанії, її фінансові можливості, галузь діяльності та стратегічні цілі. Компанії, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та залучати найкращих фахівців, повинні розглядати можливість впровадження новітніх методик, адаптуючи їх до своїх потреб та можливостей.

Систематизувати дані переліки зручно в таблиці (табл.1.1)

Таблиця 1.1.

Групування найбільш поширених методик підбору персоналу

Методики відбору персоналу	
Традиційні	Нетрадиційні
1. Резюме.	1. Стресове інтерв'ю.
2. Співбесіда	2. Brainteaser інтерв'ю.
3. Анкетування.	3. Фізіогноміка.
4. Тестування.	4. Графологія.
5. Аналіз біографії.	5. Соціонічне дослідження.
6. Ассесмент-центри.	6. Поліграфне обстеження.

Методики відбору персоналу можна поділити на традиційні та нетрадиційні, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Розглянемо їх докладніше:

Традиційні методи відбору персоналу:

1. Резюме. Аналіз резюме дозволяє швидко оцінити кваліфікацію, досвід та освіту кандидата. Це найпоширеніший початковий етап відбору, що забезпечує первинне фільтрування кандидатів.

2. Співбесіда. Одним із найважливіших етапів відбору є інтерв'ю, під час якого роботодавець може безпосередньо оцінити комунікаційні навички, мотивацію та особистісні характеристики кандидата.

3. Анкетування. Заповнення анкет дозволяє зібрати додаткову інформацію про кандидата, його професійні навички та інтереси.

4. Тестування. Професійні та психологічні тести допомагають оцінити

технічні знання, когнітивні здібності та особистісні якості кандидатів.

5. Аналіз біографії. Дозволяє зрозуміти професійний шлях кандидата, його досягнення та потенціал для розвитку.

6. Ассесмент-центри. Цей метод включає комплексну оцінку кандидатів через різні вправи та ситуаційні завдання, що дає змогу оцінити їхні навички в реальних умовах.

Нетрадиційні методи відбору персоналу:

1. Стресове інтерв'ю. Метод, при якому кандидат ставиться в стресові ситуації для оцінки його реакцій та здатності працювати під тиском.

2. Brainteaser інтерв'ю. Використовуються складні, нестандартні питання, що дозволяють оцінити логічне мислення, креативність та здатність до вирішення проблем.

3. Фізіогноміка. Аналіз рис обличчя кандидата для оцінки його особистісних характеристик.

4. Графологія. Вивчення почерку кандидата для отримання інформації про його характер та психологічний стан.

5. Соціонічне дослідження. Оцінка психологічного типу кандидата та його сумісності з іншими членами команди.

6. Поліграфне обстеження. Використання детектора брехні для перевірки правдивості відповідей кандидата.

Традиційні методи є добре відомими і часто використовуються завдяки своїй простоті та зрозумілості. Вони дозволяють отримати базову інформацію про кандидата, що може бути достатньою для багатьох позицій. Такі методи не потребують спеціальної підготовки з боку інтерв'юерів і можуть бути застосовані швидко та ефективно.

Нетрадиційні методи пропонують більш глибоке та різнобічне розуміння кандидатів, але часто потребують спеціальних знань і навичок для їх проведення. Вони можуть бути особливо корисними для підбору на високі посади або для роботи в специфічних умовах, де важливі особистісні характеристики та стресостійкість. Ці методи можуть виявитися більш

витратними та часовими, але можуть забезпечити більш точний відбір кандидатів.

В той же час варто використовувати збалансований підхід. Найкращі результати можна досягти, поєднуючи традиційні та нетрадиційні методи. Це дозволяє отримати як базову, так і глибоку інформацію про кандидатів, забезпечуючи комплексну оцінку їхніх навичок, кваліфікацій та особистісних якостей.

Контекстуальний вибір. Вибір методів відбору персоналу має базуватися на специфічних потребах організації, характері посади та ресурсах, доступних для проведення відбору. Великі компанії з ресурсами для залучення спеціалістів можуть використовувати нетрадиційні методи для підбору ключових працівників, тоді як менші організації можуть зосередитися на традиційних підходах.

Таким чином, ефективний підбір персоналу потребує врахування різних методів і підходів, адаптованих до конкретних умов і потреб організації.

1.2. Сутність та важливість системи адаптації персоналу

З моменту, коли керівництво організації приймає на роботу нового працівника, для цього працівника розпочинається період адаптації. Цей період супроводжується необхідністю інтегруватися в новий колектив, включитися у працюючу сферу взаємин, здійснювати нові завдання і займати нові соціальні ролі. До таких ролей належать роль підлеглого, колеги, працівника, члена колективу та навіть керівника. Кожна з цих позицій має свої специфічні вимоги, норми та правила поведінки, які новий працівник повинен освоїти та прийняти.

У кожній із цих ролей працівник зобов'язаний відповідати певним очікуванням щодо поведінки. Вступаючи на нову роботу, людина має власні цілі, потреби та норми поведінки, згідно з якими вона встановлює свої запити до підприємства, умов роботи та системи мотивації. Тому дуже важливо

організувати процес адаптації нових співробітників.

Термін "адаптація" запозичений з біології (від лат. "adaptation" - пристосування) потрібно розуміти як процес пристосування до оточуючого середовища. У контексті підприємства адаптація означає процес пристосування нових працівників до умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації.

Роль адаптації у процесі інтеграції нового працівника

Адаптація є ключовим етапом у процесі інтеграції нового працівника. Вона включає:

1. Соціальна адаптація. Новий працівник повинен знайти своє місце в колективі, побудувати відносини з колегами та керівництвом, а також зрозуміти та прийняти корпоративну культуру компанії. Це допомагає створити сприятливу робочу атмосферу та підвищити продуктивність працівника.

2. Професійна адаптація. Це передбачає ознайомлення нового працівника з його посадовими обов'язками, вимогами до роботи, правилами та стандартами, які діють у компанії. Професійна адаптація також включає навчання нових навичок та освоєння технологій, які використовуються в організації.

3. Психологічна адаптація. Під час цього процесу новий працівник пристосовується до нових умов праці, робочого середовища та організаційних норм. Це важливий аспект, оскільки комфортний психологічний стан сприяє зниженню стресу та підвищенню мотивації до роботи.

Організація процесу адаптації

Для ефективною адаптації нових працівників організація може застосовувати такі заходи:

1. Вступні тренінги та орієнтаційні програми. Це допомагає новим працівникам швидше ознайомитися з основними аспектами роботи та правилами компанії.

2. **Менторство та наставництво.** Призначення досвідченого співробітника, який буде допомагати новачку протягом перших місяців роботи, забезпечує додаткову підтримку та сприяє швидшій інтеграції в колектив.

3. **Регулярні зустрічі та зворотній зв'язок.** Регулярні зустрічі з керівництвом та колегами, а також надання зворотного зв'язку щодо виконаної роботи допомагають новому працівнику краще зрозуміти свої обов'язки та очікування від нього.

4. **Поступове введення в роботу.** Початок з менш складних завдань і поступове збільшення обсягу роботи допомагають новачку поступово звикнути до нових умов.

Завдяки організованому процесу адаптації нові працівники можуть швидше включитися в робочий процес, відчувати себе частиною команди і внести свій внесок у розвиток компанії.

Адаптація працівників ділиться на два основні типи: соціальну та виробничу адаптацію. Соціальна адаптація включає в себе пристосування до нового колективу, що передбачає зміни в психологічному та моральному стані працівника, який починає працювати на новому місці. Виробнича адаптація стосується пристосування до нового робочого місця, включає орієнтацію на нові цілі та завдання.

Ці два види адаптації взаємопов'язані, але кожен з них має свої специфічні особливості. Наприклад, низький рівень соціальної адаптації може негативно вплинути на процес виробничої адаптації, і навпаки. Соціальна адаптація важлива для створення комфортного робочого середовища, тоді як виробнича адаптація безпосередньо впливає на ефективність і продуктивність працівника.

З точки зору кадрової політики, більшої уваги зазвичай приділяється виробничій адаптації, оскільки вона безпосередньо впливає на швидкість досягнення працівниками необхідного рівня продуктивності та якості праці. Водночас вплив соціальної адаптації на ці показники може бути менш очевидним, але не менш важливим для загальної гармонії в колективі.

Процес адаптації не обмежується лише зміною місця роботи. Він також актуальний при переході працівника в інший підрозділ, на нову посаду, при впровадженні нових форм організації праці, змін у системі оплати праці чи при запровадженні нових технологій. Кожна з цих змін вимагає від працівника відповідної поведінки та нових навичок пристосування.

Адаптація є процесом взаємного пристосування працівника та умов організації. Вона базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. Це включає в себе не тільки технічні аспекти роботи, але й культурні та соціальні аспекти, які сприяють створенню сприятливого робочого середовища.

Ефективний процес адаптації допомагає працівнику швидко влитися в новий колектив, зрозуміти свої професійні обов'язки та досягти високого рівня продуктивності. Для організації це означає не лише швидше отримання результатів від нових співробітників, але й зниження рівня плинності кадрів та підвищення загального рівня задоволеності роботою серед працівників [7].

З точки зору працівника, адаптацію можна розділити на два основні напрямки (рис.1.2)

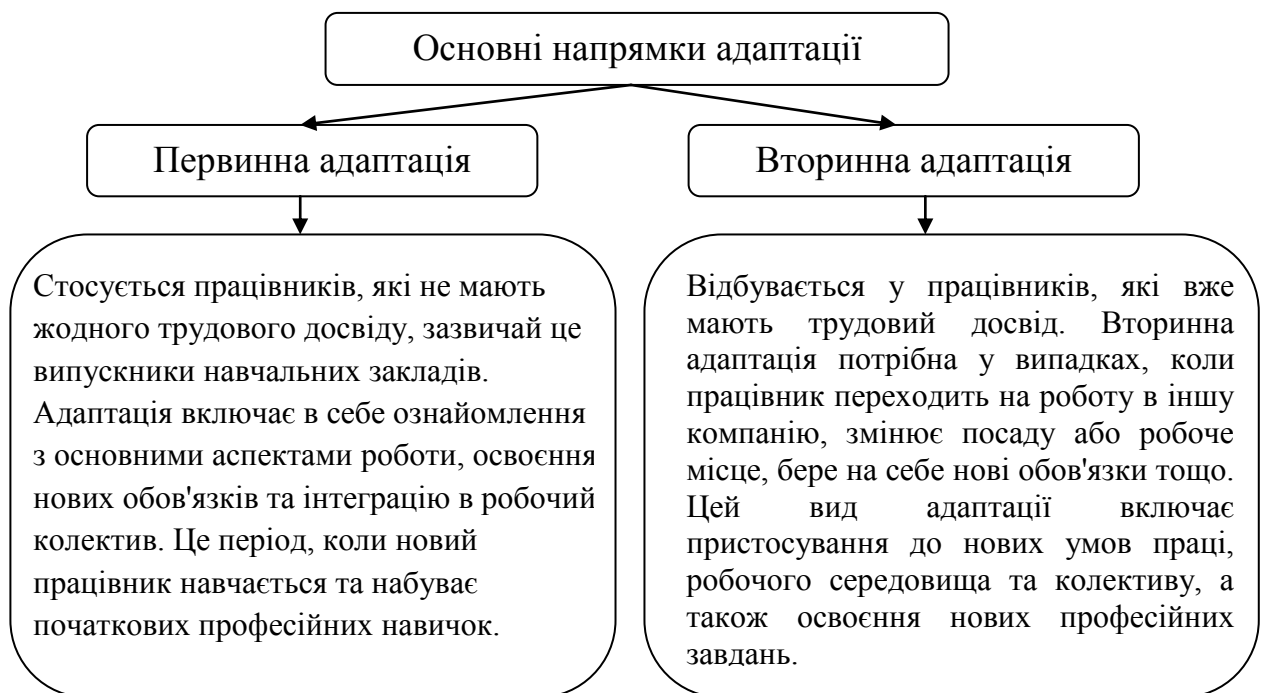


Рис.1.2. Основні напрямки адаптації персоналу

Підбір персоналу є критично важливим для успішного функціонування організації. Він вимагає ретельного планування та виконання, оскільки помилки на цьому етапі можуть призвести до значних втрат як часу, так і фінансових ресурсів. Перший етап підбору включає аналіз потреб організації, визначення необхідних кваліфікацій і навичок для певних посад. Після цього починається активний пошук кандидатів, що може включати використання різних методів, таких як оголошення в ЗМІ, рекрутингові агентства, професійні мережі тощо.

Етапи адаптації працівників

Адаптація працівників також має кілька етапів, кожен з яких є важливим для успішної інтеграції в організацію. Для нових працівників критично важливо отримати всю необхідну інформацію про свої обов'язки, структуру компанії, корпоративну культуру та очікування від них. Це може включати вступні тренінги, орієнтаційні програми та наставництво.

Для працівників, що проходять вторинну адаптацію, важливо забезпечити плавний перехід на нову посаду або в новий підрозділ. Це може включати додаткове навчання, консультації з попередниками або керівниками та регулярний зворотний зв'язок.

Інвестиції в адаптацію працівників є вигідними для організації в довгостроковій перспективі. Правильно організована адаптація допомагає зменшити рівень стресу у працівників, підвищити їх задоволеність роботою та мотивацію, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів. Таким чином, ефективний процес адаптації є ключовим фактором у формуванні стабільного та продуктивного колективу[23].

Процес формування персоналу підприємства включає прийом нових працівників до організації. Підбір та прийом нових співробітників є складним, дорогим і тривалим процесом. До початку роботи нових працівників організація витрачає значні фінансові та часові ресурси на їх наймання.

Сучасні українські підприємства часто зіштовхуються з різноманітними проблемами, які зумовлюють потребу в удосконаленні процесу адаптації

працівників. Ці труднощі можуть впливати на ефективність роботи, рівень мотивації співробітників та загальну продуктивність компанії. Розглянемо детальніше найпоширеніші проблеми, з якими стикаються підприємства під час адаптації персоналу (рис.1.3)



Рис. 1.3. Найбільш поширені проблеми адаптації працівників на підприємствах [21]

Вищі керівники українських підприємств, намагаючись знизити витрати, часто недооцінюють важливість належної уваги до процесу адаптації нових працівників. Це призводить до значних проблем у роботі, оскільки працівники є ключовим ресурсом, від яких залежить ефективність діяльності підприємства в цілому. Однак, попри це, на відділ кадрів покладається безліч функцій, які вимагають оптимального виконання з боку його співробітників.

Проте через обмеженість ресурсів на українських підприємствах часто виділяється недостатньо коштів на оплату праці співробітників відділу кадрів

та на процес адаптації персоналу. Це призводить до невеликої кількості працівників у відділі, а також до низької кваліфікації цих співробітників, оскільки через слабку мотивацію вони не бажають навчатися та підвищувати свою кваліфікацію.

Варто також звернути увагу на те, що працівники служби персоналу не рідко не мають спеціалізованої освіти в сфері управління персоналом, психології та інших відповідних дисциплін. Це спричиняє низку негативних наслідків, серед яких – підвищена плинність кадрів у підприємствах.

До того ж, зазначені недоліки у складі служби персоналу призводять до ще однієї проблеми: посадові інструкції працівників розробляються безпосередньо керівниками відділів. Це створює певні труднощі, оскільки такі інструкції зазвичай містять тільки перелік професійних обов'язків кандидата на посаду. Однак для ефективного підбору працівників та подальшої їх адаптації слід враховувати психологічну придатність кандидата, а також перспективи його кар'єрного зростання. Лише той, хто постійно прагне поліпшуватись, може бути дійсно корисним для організації.

Недоліком складання інструкцій саме на рівні керівника відділу є те, що вони рідко наймають працівників з вищою освітою. Це пояснюється тим, що керівники побоюються конкуренції з боку висококваліфікованих співробітників. Таким чином, до служби персоналу часто наймаються робітники з професійною але профільною і не завжди вищою освітою.

Ще однією негативною тенденцією є розвиток «сімейства» та «кумівства» у наймі працівників. Підбір персоналу за рекомендаціями співробітників часто стає основним ресурсом для заповнення вакансій. Це призводить до того, що на українських підприємствах вже давно сформувався і міцно закріпився принцип влаштування особливо на цікаві посади, по «блату», який починається від вищого керівництва і сягає найнижчого рівня управління.

Іншою проблемою є відсутність бажання робітників підвищувати свою кваліфікацію та навчатися. Це зумовлено тим, що посадові інструкції, складені керівниками відділів, не враховують особистісні якості потенційного

працівника. Увага до навчання та підвищення кваліфікації є надзвичайно важливою, оскільки це сприяє збереженню конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Усі ці проблеми призводять до того, що майже всі зусилля керівництва зосереджується на підборі, підготовці та навчанні персоналу, тоді як на адаптацію новоприйнятих або недавно працюючих робітників до змінених умов роботи, інших службових завдань чи посад бракує часу, уваги та коштів. Таким чином, виникає нагальна потреба в приділенні достатньої уваги адаптуванню працівників.

Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємств необхідно приділяти більше уваги процесу адаптації нових працівників. Це включає як фінансові інвестиції, так і організаційні заходи, спрямовані на створення сприятливого середовища для новачків, а також на постійне підвищення кваліфікації та мотивацію вже працюючих співробітників. Комплексний підхід до адаптації персоналу забезпечить стабільний розвиток і підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Розширення навчальних програм, впровадження ефективних мотиваційних систем та підтримка постійного професійного зростання допоможуть зберегти конкурентоспроможність підприємства та забезпечити високий рівень продуктивності.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ УМОВ ТА РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційні умови діяльності Управління праці та соціального захисту населення

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було здійснено дослідження за матеріалами Управління праці та соціального захисту населення виконавчого комітету Марганецької міської ради (далі Управління ПтСЗС).

Дане управління знаходиться в місті Марганець Дніпропетровської області Нікопольського району по вулиці Єдності 66. Має зручне місце розташування для відвідування місцевим населенням та внутрішньо переміщеними особами, які потребують допомоги та захисту.

Управління ПтСЗН виконавчого комітету міської ради є важливим структурним підрозділом, відповідальним за реалізацію соціальної політики на місцевому рівні. Основна мета цього управління полягає в забезпеченні соціальної підтримки та захисту населення, а також у створенні умов для покращення життя громадян.

Розглядаючи загальні положення про управління варто відзначити:

1. Управління соціального захисту населення Марганецької міської ради (далі – управління) є структурним підрозділом Марганецької міської ради, воно створюється рішенням міської ради та підзвітне і підконтрольне керівникам органів міської влади.

2. Управління функціонує як юридична особа, має власний баланс, печатку з Державним Гербом України та найменуванням управління. Крім того, воно використовує «фірмові» бланки із своєю назвою та реквізитами і має розрахунковий рахунок в держказначействі.

3. В своїй роботі керується законодавчою базою країни, а також нормативними документами локального характеру, в тому числі рішеннями виконавчого комітету Марганецької міської ради.

4. Основною ціллю створення управління є реалізація державної політики в сфері соціальної підтримки/захисту населення.

5. Утримання управління коштом місцевого бюджету, дозволяє забезпечити виконання його завдань та функцій у повному обсязі.

Основні функції управління:

1. Соціальний захист населення. Управління забезпечує реалізацію державної соціальної політики, спрямованої на підтримку вразливих категорій населення, включаючи малозабезпечені сім'ї, осіб з інвалідністю, пенсіонерів та інших громадян, які потребують соціальної допомоги.

2. Розробка та впровадження місцевих програм. Управління займається розробкою та впровадженням місцевих програм соціального захисту, спрямованих на покращення життєвих умов різних категорій населення. Це можуть бути програми підтримки сімей з дітьми, молоді, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб тощо.

3. Надання соціальних послуг. Управління організовує та координує надання різних видів соціальних послуг, включаючи соціальну допомогу вдома, психологічну підтримку, консультаційні послуги, реабілітаційні заходи для осіб з інвалідністю та інші.

4. Робота з безробітними. Управління співпрацює з центрами зайнятості, допомагаючи безробітним громадянам знайти роботу, забезпечуючи їх професійну підготовку та перепідготовку, а також організовуючи громадські роботи.

5. Забезпечення соціальних виплат. Управління відповідає за нарахування та виплату соціальних допомог, субсидій на оплату житлово-комунальних послуг, державних соціальних допомог для дітей та інших видів фінансової підтримки.

6. Контроль за дотриманням трудового законодавств. Управління контролює дотримання трудового законодавства на підприємствах, установах та організаціях міста, забезпечуючи захист прав працівників, контроль за умовами праці та безпекою на робочих місцях.

7. Інформування та консультування громадян. Управління надає громадянам інформацію про їхні соціальні права та пільги, консультує щодо отримання соціальних послуг та допомоги, організовує інформаційні кампанії та роз'яснювальну роботу.

8. Співпраця з громадськими організаціями та волонтерськими рухами. Управління активно співпрацює з громадськими організаціями та волонтерськими рухами, залучаючи їх до реалізації соціальних програм та проєктів, спрямованих на покращення життя місцевих жителів.

Основними завданнями функціонування управління праці та соціального захисту населення виконавчого комітету міської ради є:

1. Підтримка вразливих верств населення. Забезпечення соціального захисту та підтримки малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, дітей-сиріт, ветеранів, пенсіонерів та інших вразливих категорій громадян.

2. Реалізація державних та місцевих програм. Впровадження та контроль за виконанням державних та місцевих соціальних програм, спрямованих на покращення життєвих умов населення.

3. Моніторинг та аналіз соціально-економічної ситуації. Проведення моніторингу та аналізу соціально-економічної ситуації в місті, визначення основних проблем та потреб населення, розробка рекомендацій для їх вирішення.

4. Розробка та впровадження заходів для покращення умов праці. Розробка та впровадження заходів, спрямованих на покращення умов праці, забезпечення безпеки та охорони праці на підприємствах міста.

5. Підвищення рівня соціальної захищеності громадян. Забезпечення реалізації прав громадян на соціальний захист, підтримка та допомога у

вирішенні соціальних проблем, підвищення рівня соціальної захищеності всіх категорій населення.

Управління праці та соціального захисту населення виконавчого комітету міської ради відіграє важливу роль у забезпеченні соціальної підтримки та захисту населення. Завдяки реалізації різноманітних програм та заходів, управління сприяє покращенню життєвих умов громадян, забезпеченню їх соціальних прав та підвищенню рівня соціальної захищеності. Комплексний підхід до вирішення соціальних проблем дозволяє створити сприятливі умови для життя та розвитку місцевої громади.

Для державних установ, установ місцевого самоврядування та тих які працюють з населенням досить важливим є дотримання доступності. Вимоги доступності для приміщень місцевого самоврядування є важливим аспектом забезпечення рівних прав і можливостей для всіх громадян, включаючи людей з обмеженими фізичними можливостями. Дотримання цих вимог забезпечує комфортний доступ до послуг та інформації, що надаються органами місцевого самоврядування, для кожного жителя громади. Ось основні аспекти, на які слід звертати увагу при забезпеченні доступності приміщень місцевого самоврядування:

1. Архітектурна доступність:

- встановлення пандусів біля входів до будівель, які мають сходи, а також обладнання приміщень ліфтами для доступу до всіх поверхів.
- забезпечення достатньої ширини дверних проходів для вільного проходження людей на візках.
- встановлення поручнів уздовж сходів та коридорів для підтримки людей з порушеннями опорно-рухового апарату.
- відсутність високих порогів або встановлення низьких порогів для полегшення пересування на візках.

2. Доступність інформації:

- використання звукових інформаторів та систем оповіщення для людей з порушеннями зору.

- розміщення тактильних табличок з інформацією шрифтом Брайля на всіх важливих вказівниках, дверях кабінетів та ліфтах.

- використання електронних табло та дисплеїв для надання інформації візуально.

3. Соціальна доступність:

- навчання персоналу комунікативним навичкам для роботи з людьми з інвалідністю, щоб забезпечити комфортне обслуговування.

- наявність консультантів, які можуть надати допомогу та відповісти на питання осіб з обмеженими можливостями.

4. Доступність санітарно-гігієнічних приміщень:

- наявність спеціально обладнаних туалетних кімнат для людей з інвалідністю, включаючи поручні, просторі кабінки та низько розташовані раковини.

- розміщення санітарних засобів на досяжній висоті.

5. Паркування та транспортна доступність:

- виділення спеціальних паркувальних місць для осіб з інвалідністю, розташованих поблизу входу до будівлі.

- забезпечення доступу до будівлі з громадського транспорту, включаючи облаштування зручних пішохідних доріжок та переходів.

6. Доступність при проведенні заходів:

- забезпечення доступності всіх публічних заходів, включаючи встановлення звукових систем, сурдоперекладачів та доступних місць для осіб з обмеженими можливостями.

- розміщення інформації про заходи у доступному форматі на вебсайтах та у друкованих матеріалах.

В управлінні праці та соціального захисту населення виконавчого комітету Марганецької міської ради здійснено належне облаштування для створення доступності службових приміщень для відвідувачів. Це питання дуже важливе, адже забезпечення доступності приміщень місцевого самоврядування є важливим кроком до створення інклюзивного суспільства, де

всі громадяни, незалежно від їх фізичних можливостей, можуть отримувати рівний доступ до послуг і брати активну участь у громадському житті. Дотримання вимог доступності сприяє підвищенню якості життя та інтеграції людей з інвалідністю, зміцненню соціальної справедливості та рівноправності.

Дана організація знаходиться на утриманні місцевого бюджету, не дивлячись на режим тотальної економії, все рівно є статті витрат, відкласти які не можливо, тому організація здійснює закупівлю необхідних матеріальних цінностей (рис.2.1)



Рис. 2.1. Витрати на придбання матеріальних цінностей управлінням праці та соціального захисту населення виконавчого комітету Марганецької міської ради

Зробивши аналіз витрат на придбання матеріальних цінностей, бачимо наступне, у період з 2021 по 2023 роки витрати на закупівлю матеріальних цінностей значно зросли. Графік демонструє стабільну тенденцію зростання витрат на закупівлю матеріальних цінностей протягом трьох років основна причина це, більший темп зростання інфляції та зростання цін на матеріальні ресурси, ніж темп зростання обсягів закупівель.

2.2. Стан забезпечення кадровим складом управління праці та соціального захисту населення виконавчого комітету Марганецької міської ради

Кадрова політика на підприємстві виконує роль важливого орієнтиру при реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Це сукупність тривалих механізмів управління зайнятістю, що допомагає організації досягати своїх цілей і розвиватися. Кадрова політика, разом зі стратегією управління персоналом, забезпечує підприємство необхідними людськими ресурсами для підтримки його розвитку та зростання виробничих результатів.

Особливістю кадрової політики підприємств комунальної власності є вплив історичних стереотипів управління персоналом, що сформувалися в минулі періоди. Часто такі підприємства надають перевагу традиційним методам управління, основою яких є підпорядкування працівників волі роботодавців. Цей підхід може обмежувати інновації та ініціативність працівників, що негативно впливає на загальний розвиток підприємства.

Розширення аспектів кадрової політики

1. Кадрова політика повинна спрямовуватися на залучення кваліфікованих фахівців, їхнє професійне зростання та утримання в межах підприємства. Це включає конкурентоспроможні умови праці, кар'єрні перспективи та професійний розвиток.

2. Важливим аспектом є безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників. Підприємство має інвестувати в навчальні програми, семінари, тренінги, що сприяють розвитку навичок та компетенцій працівників.

3. Ефективна система мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, допомагає підвищити продуктивність працівників та їхню лояльність до підприємства. Це може включати бонуси, премії, соціальні пільги, а також визнання досягнень і підтримку ініціатив.

4. Кадрова політика повинна враховувати аспекти соціальної відповідальності, забезпечуючи працівникам гідні умови праці та підтримуючи позитивну корпоративну культуру. Це сприяє створенню сприятливого робочого середовища та підвищенню репутації підприємства.

5. Сучасні підприємства мають бути гнучкими та готовими до змін. Кадрова політика повинна підтримувати інновації, стимулювати працівників до впровадження нових ідей та технологій.

Кадрова політика є фундаментальним елементом управління підприємством, яка забезпечує ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Для аграрних підприємств особливо важливо враховувати історичні стереотипи управління та адаптувати сучасні методи для підвищення конкурентоспроможності. Комбінований підхід до організаційної структури, спрямований на поєднання розпоряджень та кваліфікацій, допомагає забезпечити ефективне управління персоналом. Розширення аспектів кадрової політики, таких як навчання, мотивація, соціальна відповідальність та підтримка інновацій, сприяє сталому розвитку підприємства та підвищенню його ефективності.

На практиці найбільш поширеним підходом до побудови організаційної структури є комбінований підхід. Цей підхід базується на поєднанні розпоряджень та кваліфікації цих розпоряджень. Функціональні підрозділи не мають права безпосередньо впливати на виконавців; їхня роль полягає у підготовці рішень для лінійного керівника, який, у свою чергу, здійснює прямий адміністративний вплив на працівників.

Специфікою побудови організаційної структури, та структури управління такої установи є те що її склад та наповнення визначається дещо по іншому, в порівнянні з подібними завданнями в бізне-організаціях. Так в бізнесі ключовим фактором є економічна доцільність, а в організаціях комунальної форми власності ключовим фактором є належне виконання функцій, покладених на дану установу. До того ж організації комунальної власності часто взагалі мають неприбутковий статус, як в нашому випадку.

Структура управління та організаційна структура Управління соціального захисту населення залежить від багатьох чинників. Ось основні з них:

1. Мета та завдання організації

- якщо основна мета організації – надання соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям, її структура буде орієнтована на забезпечення ефективного виконання цього завдання, а кількість працівників залежить від навантаження,

- специфічні завдання - досягнення різних завдань, таких як допомога безробітним, реабілітація осіб з інвалідністю, підтримка ветеранів тощо, також впливає на структурну організацію.

2. Обсяг та характер діяльності

- великі організації можуть мати більш складну структуру з багатьма підрозділами, тоді як малі організації можуть мати більш просту та лінійну структуру.

- спеціалізовані організації, які зосереджуються на конкретних видах допомоги, можуть мати менше підрозділів, але з високою спеціалізацією.

3. Ресурси та фінансування

- доступність фінансування впливає на кількість підрозділів та працівників, а також на можливість залучення висококваліфікованих фахівців.

- кількість і кваліфікація працівників визначають, які функції можуть бути виконані всередині організації, а які – делеговані зовнішнім виконавцям.

4. Законодавча та нормативна база

- структура управління повинна відповідати вимогам законодавства, що регулює діяльність організацій соціального захисту населення.

- дотримання вимог державних органів та інспекцій також впливає на формування структурних підрозділів.

5. Географічне розташування та територіальне покриття

- організації, які надають послуги на великих територіях, можуть мати регіональні або місцеві підрозділи для ефективного управління та надання послуг.

- врахування місцевих особливостей і потреб населення також впливає на структуру організації.

6. Технологічний рівень

- впровадження ІТ-технологій та автоматизація процесів можуть змінювати традиційні управлінські структури, роблячи їх більш гнучкими та ефективними.

- організації, які надають послуги дистанційно або через електронні платформи, можуть мати іншу структуру порівняно з тими, що працюють виключно офлайн.

7. Корпоративна культура та управлінський стиль

- стиль управління, прийнятий у організації, впливає на її структуру. Наприклад, більш бюрократичний стиль може призвести до багаторівневої структури, тоді як гнучкий стиль управління сприятиме плоскій організаційній структурі.

- корпоративна культура, що підтримує інновації та співпрацю, може сприяти створенню більш децентралізованої та командно орієнтованої структури.

8. Взаємодія з іншими організаціями

- організація, що активно співпрацює з іншими установами, може мати окремий підрозділ, відповідальний за взаємодію з партнерами та координацію спільних проектів.

- наявність підрозділів, що працюють з волонтерами та громадськими організаціями, для залучення додаткових ресурсів та підтримки населення.

Структура управління організації соціального захисту населення визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів. Вона повинна бути гнучкою та адаптованою до змінних умов, враховуючи місцеві особливості, законодавчі вимоги, доступні ресурси та потреби населення. Правильно

сформована структура управління сприяє ефективному виконанню завдань та досягненню цілей організації, що, в свою чергу, підвищує рівень соціального захисту та добробуту населення.

Організаційна структура Управління ПтСЗН затверджується рішенням Марганецької міської ради (рис.2.2, додаток А).

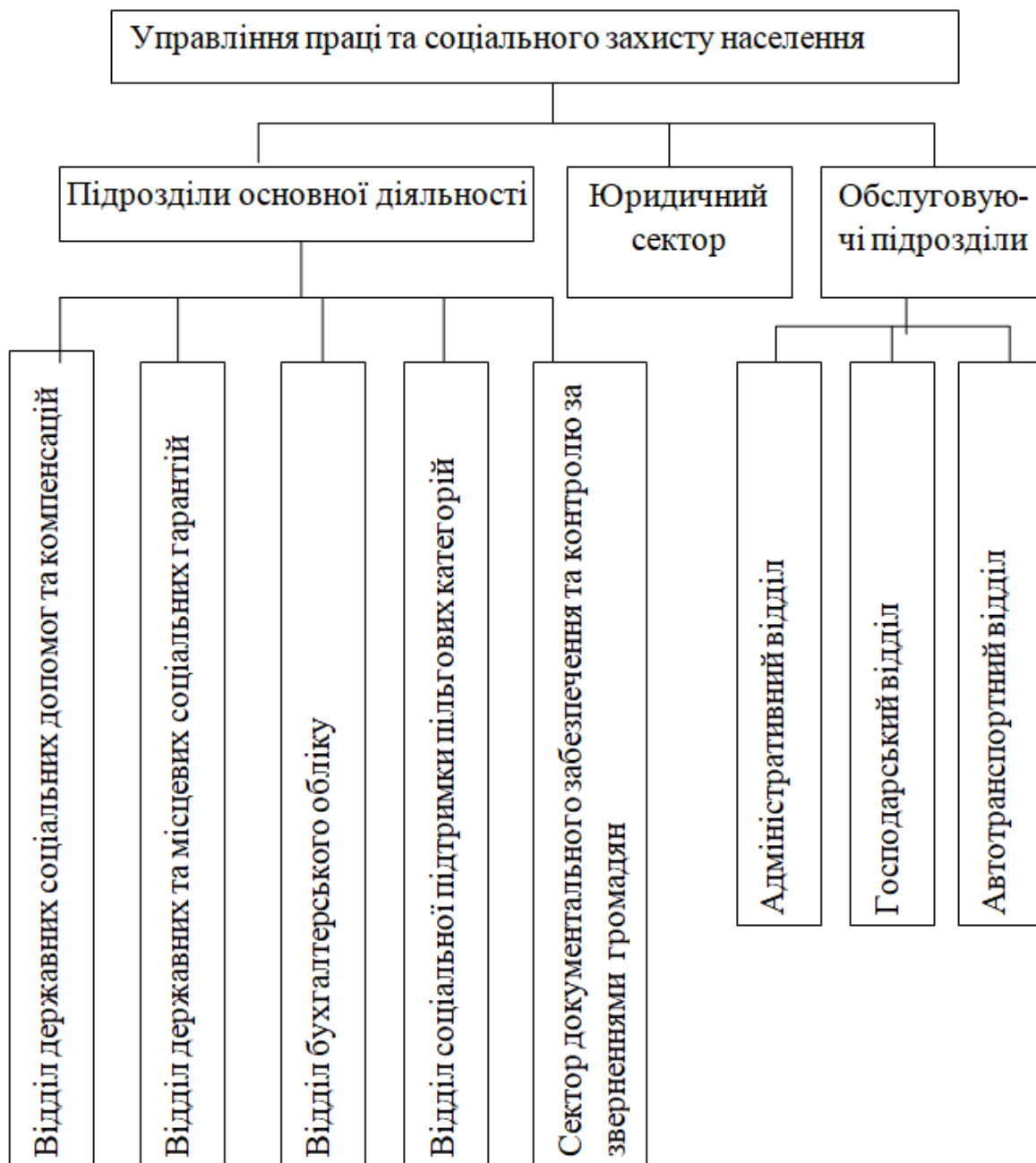
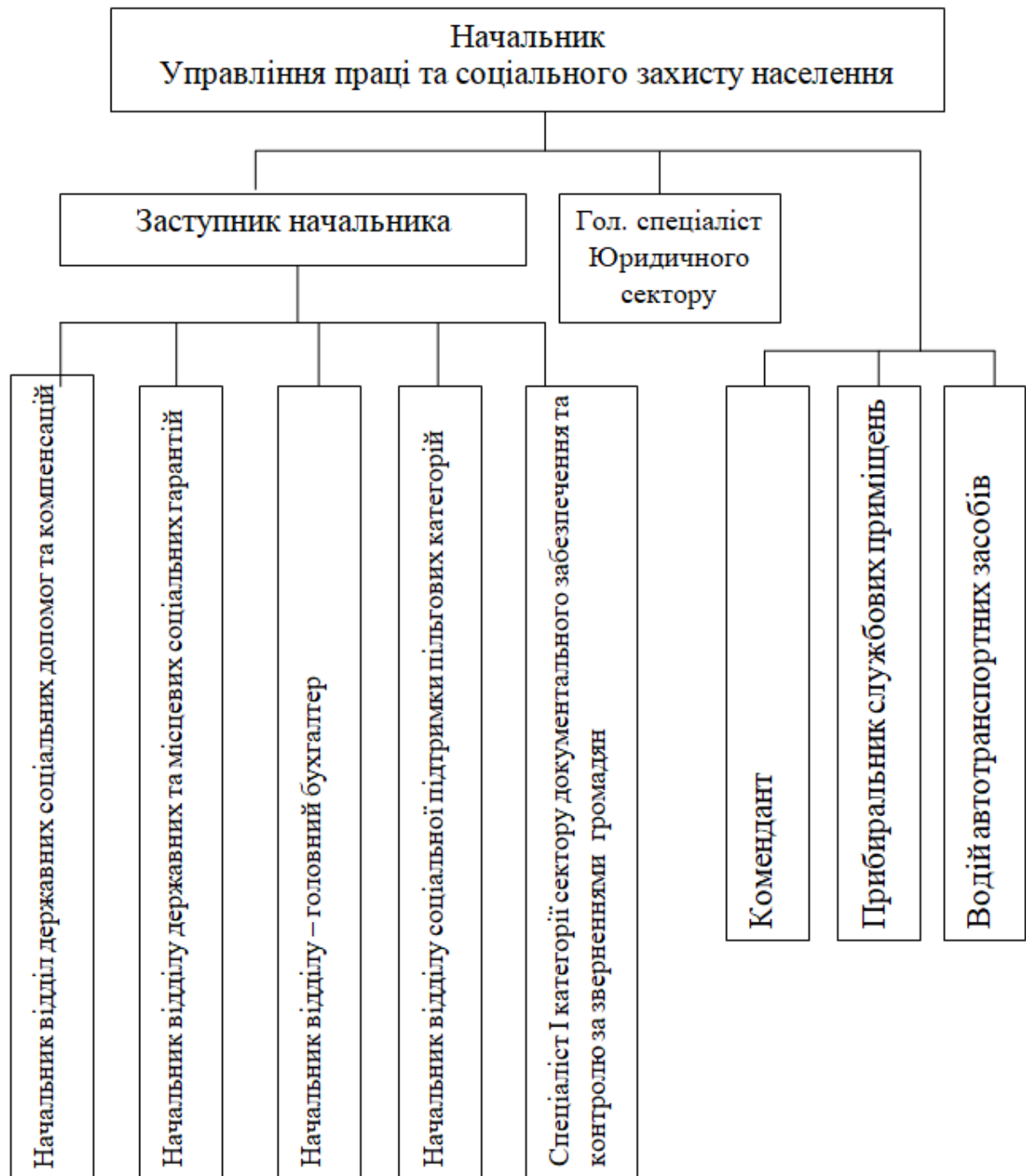


Рис 2.2. Схема організаційної побудови Управління праці та соціального захисту населення

На тих самих принципах і засадах будується і структура управління, тобто схематично вони дуже схожі (рис.2.3).



**Рис 2.3. Схематичне відображення структури управління
Управління праці та соціального захисту населення**

Кількісний склад Управління ПтСЗН визначається рядом факторів, включаючи масштаби діяльності, розмір обслуговуваної території та специфічні потреби громади. Оптимальна кількість працівників забезпечує

ефективне виконання функцій управління, реалізацію соціальних програм та надання високоякісних послуг населенню. Кількість працівників може значно варіюватися в залежності від розміру громади та специфічних потреб. Великі міські громади потребують більшої кількості працівників, тоді як для невеликих сільських громад цей склад може бути значно меншим.

Розглянемо зміни складу працівників за останні три роки (табл. 2.1)

Таблиця 2.1.

Структура співробітників Управління ПтСЗНв динаміці

Назва структурного підрозділу та посад	2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Начальник управління	1	2,44	1	2,56	1	2,56
Заступник начальника	1	2,44	1	2,56	1	2,56
Відділ державних соціальних допомог та компенсацій	18	43,90	15	38,46	16	41,03
Відділ соціальної підтримки пільгової категорії громадян	4	9,76	4	10,26	4	10,26
Відділ бухгалтерського обліку	5	12,20	5	12,82	5	12,82
Відділ державних та місцевих соціальних гарантій	7	17,07	8	20,51	7	17,95
Юридичний сектор	1	2,44	1	2,56	1	2,56
Секретар керівника	1	2,44	1	2,56	1	2,56
Комендант	1	2,44	1	2,56	1	2,56
Водій автотранспортних засобів	1	2,44	1	2,56	1	2,56
Прибиральник службових приміщень	1	2,44	1	2,56	1	2,56
Всього	41	100,0	39	100,0	39	100,00

На основі наданих даних про чисельність працівників у різних структурних підрозділах управління праці та соціального захисту населення,

можна зробити певні висновки. Протягом трьох років (2021-2023) кількість працівників на посадах начальника управління та заступника начальника залишалася незмінною, що свідчить про стабільність у керівництві управління. Відсоткове співвідношення начальника управління та його заступника залишалось постійним на рівні 2,44% та 2,56% відповідно у кожному з розглянутих років.

Відділ державних соціальних допомог та компенсацій. У 2021 році у відділі працювало 18 осіб (43,90%), у 2022 році чисельність знизилася до 15 осіб (38,46%), але у 2023 році зросла до 16 осіб (41,03%). Це може свідчити про зміну потреб у наданні соціальних допомог або перерозподіл функцій між відділами.

Відділ державних та місцевих соціальних гарантій. Кількість працівників у цьому відділі коливалася: у 2021 році – 7 осіб (17,07%), у 2022 році збільшилася до 8 осіб (20,51%), а у 2023 році знову знизилася до 7 осіб (17,95%). Це може свідчити про зміни в обсягах роботи або оптимізацію процесів у відділі.

У деяких відділах, а саме соціальної підтримки пільгової категорії громадян, відділі бухгалтерського обліку і юридичному секторі а також по посадах секретар керівника, комендант, водій автотранспортних засобів та прибиральник службових приміщень маємо стабільну чисельність працівників протягом трьох років. Це вказує на стабільність обсягу робіт та функцій у цих підрозділах.

Загальна чисельність персоналу у 2021 році становила 41 особу, у 2022 та 2023 роках знизилася до 39 осіб. Незважаючи на незначне зменшення чисельності, управління зберегло основну структуру, що свідчить про ефективну оптимізацію ресурсів.

Ці висновки дозволяють зрозуміти динаміку кадрового забезпечення Управління ПтСЗНта оцінити його адаптацію до змінних умов роботи та вимог часу.

Заробітна плата є одним з основних чинників, що впливає на мотивацію праці державних службовців. Вона не лише забезпечує матеріальне благополуччя працівників, але й має значний вплив на їх задоволеність роботою, продуктивність та загальний рівень мотивації. Розглянемо детальніше, як заробітна плата впливає на мотивацію праці державного службовця. Дослідимо детальніше рівень заробітної плати співробітників Управління ПтСЗН, групування співробітників наведемо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Групування співробітників Управління ПтСЗН за розмірами оплати праці в 2023 році

Показники	Осіб
Середньооблікова кількість співробітників	39
Заробітна плата менше 7500 грн	2
Заробітна плата від 7500,01 до 10000,00	1
Заробітна плата від 10000,01 до 12500,00	6
Заробітна плата від 12500,01 до 15000,00	12
Заробітна плата від 15000,01 до 17500,00	12
Заробітна плата від 17500,01 до 20000,00	1
Заробітна плата понад 20000,00	5

На основі наданих даних про розподіл співробітників Управління ПтСЗН за розмірами оплати праці в 2023 році можна зробити певні висновки. Переважна більшість співробітників (61,54%) отримує заробітну плату в діапазоні від 12500,01 до 17500 грн. Це вказує на середній рівень оплати праці для більшості працівників у цьому управлінні. Заробітну плату менше 7500 грн отримує дуже невелика частка співробітників (5,13%), що свідчить про наявність незначної кількості низькооплачуваних посад. Високу заробітну плату (понад 20000 грн) отримує 12,82% співробітників, що вказує на наявність керівних або висококваліфікованих посад з відповідною оплатою праці.

Більшість співробітників отримують заробітну плату у середньому діапазоні (від 12500 до 17500 грн), що може вказувати на структуровану оплату праці для середньої ланки. Невелика кількість працівників отримує як найнижчу, так і найвищу заробітну плату, що свідчить про меншу диференціацію в оплаті праці у цьому управлінні.

Розподіл заробітної плати співробітників Управління ПтСЗНу 2023 році демонструє переважання середнього рівня оплати праці. Важливо звернути увагу на низькооплачуваних працівників та забезпечити можливості для їх професійного розвитку та підвищення заробітної плати. Такий підхід сприятиме покращенню мотивації та задоволеності працівників, що в свою чергу підвищить ефективність роботи управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

3.1. Удосконалення процесу підбору персоналу

Ділова кар'єра кожної людини проходить через кілька етапів, кожен з яких характеризується певними особливостями, цілями та викликами. Ці етапи можна розглядати як вікові періоди, протягом яких працівник проходить через різні фази професійного розвитку. Ось основні вікові етапи ділової кар'єри:

1. Початковий етап (20-30 років):

- Особливості: Це період вступу в професійне життя після завершення освіти. Молоді фахівці починають набувати перший професійний досвід, вивчають робочі процеси та організаційну культуру.

- Цілі: Основні цілі на цьому етапі включають пошук стабільної роботи, набуття базових професійних навичок, адаптація до робочого середовища та формування професійної репутації.

- Виклики: Молоді працівники можуть стикатися з викликами, такими як недостатність досвіду, труднощі з адаптацією, пошук власного місця в колективі та потреба в додатковому навчанні.

2. Етап становлення (30-40 років):

- Особливості: Цей етап характеризується активним розвитком професійних навичок, збільшенням рівня відповідальності та поступовим рухом по кар'єрній драбині. Працівники набувають впевненості у своїх силах та можуть займати керівні посади середньої ланки.

- Цілі: Основними цілями є професійне зростання, підвищення кваліфікації, розширення кола професійних контактів, досягнення стабільності та визнання в обраній галузі.

- Виклики: Зростання конкуренції, необхідність постійного оновлення знань та навичок, поєднання роботи з особистим життям, пошук балансу між кар'єрою та сімейними обов'язками.

3. Етап розквіту кар'єри (40-50 років):

- Особливості: У цей період працівники зазвичай досягають вершин своїх професійних можливостей, займаючи ключові керівні посади або ставши експертами у своїй галузі. Вони мають багатий досвід і можуть впливати на стратегічні рішення в організаціях.

- Цілі: Підтримка та збереження досягнутих позицій, впровадження інновацій, розвиток підлеглих, досягнення високих результатів у своїй галузі, формування професійного авторитету.

- Виклики: Збереження мотивації, боротьба зі стресом та вигоранням, адаптація до нових технологій та змін на ринку праці, передача досвіду молодим фахівцям.

4. Етап стабілізації (50-60 років):

- Особливості: На цьому етапі працівники часто мають стабільну професійну позицію та розвинені навички управління. Вони можуть займати вищі керівні посади або зосередитися на консультативній діяльності.

- Цілі: Підтримка професійного рівня, передача знань та досвіду молодим колегам, забезпечення стабільності та ефективності роботи організації, підготовка до поступового виходу на пенсію.

- Виклики: Підтримка здоров'я та працездатності, адаптація до змін у професійному середовищі, планування пенсійного періоду, збереження професійної активності.

5. Етап завершення кар'єри (після 60 років):

- Особливості: Це період поступового виходу з активного професійного життя. Працівники можуть займатися консультативною діяльністю, працювати на часткову зайнятість або повністю виходити на пенсію.

- Цілі: Підготовка до пенсійного життя, передача досвіду та знань наступним поколінням, підтримка здоров'я та активного способу життя, пошук нових інтересів та хобі.

- Виклики: Адаптація до нової ролі в суспільстві, підтримка соціальних зв'язків, збереження активного способу життя, пошук способів залишатися корисним і реалізованим.

Вікові етапи ділової кар'єри відображають природний розвиток професійного шляху кожної людини. Кожен етап має свої особливості, цілі та виклики, які необхідно враховувати для досягнення успіху та задоволення від роботи. Розуміння цих етапів допомагає працівникам планувати свою кар'єру, а роботодавцям – створювати сприятливі умови для розвитку та мотивації співробітників на кожному етапі їх професійного шляху.

Дослідимо детальніше скільки співробітників Управління ПтСЗН на якому етапі ділової кар'єри знаходиться, групування співробітників наведемо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Групування співробітників Управління ПтСЗН за етапами ділової кар'єри

Показники	Осіб
Середньооблікова кількість співробітників	39
Початковий етап (20-30 років)	0
Етап становлення (30-40 років)	8
Етап розквіту кар'єри (40-50 років)	16
Етап стабілізації (50-60 років)	9
Етап завершення кар'єри (після 60 років)	6

На основі наданих даних про вікові етапи ділової кар'єри співробітників Управління ПтСЗН можна зробити певні висновки. В управлінні немає співробітників на початковому етапі кар'єри (20-30 років). Це свідчить про

труднощі з залученням молодих кадрів або специфіку роботи, яка вимагає більшого досвіду. Найбільша частка співробітників (41,03%) перебуває на етапі розквіту кар'єри. Це свідчить про наявність досвідчених професіоналів, які мають значний досвід і можуть забезпечити високу якість роботи. 20,51% співробітників перебувають на етапі становлення кар'єри (30-40 років), а 23,08% - на етапі стабілізації (50-60 років). Це вказує на збалансований підхід до кадрового забезпечення, де представлено як відносно молоді фахівці, так і ті, хто вже досяг професійної стабільності.

15,38% співробітників перебувають на етапі завершення кар'єри. Це вказує на наявність досвідчених працівників, які можуть передавати свій досвід молодшим колегам, з одного боку, але і створюють загрози завершення кар'єри і необхідності їх замінити.

Управлінню варто звернути увагу на залучення молодих фахівців (20-30 років), що може забезпечити свіжий погляд на роботу та нові ідеї. Це можна зробити через співпрацю з навчальними закладами, пропозицію стажувань та програм молодих спеціалістів. Для співробітників на етапі становлення (30-40 років) важливо забезпечити можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, що сприятиме їхньому утриманню в організації та підвищенню мотивації.

Співробітники на етапі стабілізації (50-60 років) та завершення кар'єри (після 60 років) можуть бути наставниками для молодших колег, передаючи свій досвід та знання. Це сприятиме підвищенню загальної компетентності колективу.

Зважаючи на наявність значної кількості співробітників на етапі розквіту та завершення кар'єри, управлінню варто планувати кадрові зміни заздалегідь, щоб забезпечити безперервність та стабільність у роботі.

Розподіл співробітників Управління ПтСЗН за віковими етапами кар'єри демонструє сильний кадровий склад з досвідченими професіоналами. Водночас, відсутність молодих кадрів вимагає уваги до залучення нових працівників. Підтримка професійного розвитку, використання досвіду старших працівників

та планування кадрових змін сприятимуть підвищенню ефективності роботи управління та забезпеченню стабільності в майбутньому.

Наступним кроком для забезпечення ефективної кадрової політики є модернізація системи підбору та адаптації персоналу. Без цього елемента, важко досягти високих стандартів управління людськими ресурсами. Першим кроком у цьому процесі є розробка чітких вимог до нових співробітників. Це включає встановлення необхідних поведінкових компетенцій, визначення рівня освіти та відповідності позицій наявним робочим потребам.

Організація процесу найму повинна ґрунтуватися на детальному аналізі змісту роботи, функцій, які працівник буде виконувати, а також вимог до компетенцій, що включають знання та досвід. Крім того, необхідно враховувати необхідні здібності та індивідуальні особливості кандидатів, такі як фізичні та інтелектуальні характеристики, а також можливі протипоказання.

Правильне визначення та зазначення цих вимог є основою для успішного найму співробітників. З урахуванням цієї інформації були розроблені та запропоновані основні вимоги до кандидатів, які наведено в Таблиці 3.2. Цей підхід допоможе забезпечити високий рівень компетентності нових співробітників, що, у свою чергу, підвищить загальну ефективність організації.

Основні етапи модернізації системи підбору та адаптації персоналу

1. Аналіз поточних потреб та визначення вимог:

- Проведення детального аналізу існуючих вакансій та функціональних обов'язків.

- Визначення основних компетенцій, які повинні мати кандидати для успішного виконання своїх обов'язків.

- Встановлення рівня освіти, необхідного досвіду та відповідних кваліфікацій.

2. Розробка профілів кандидатів:

- Створення детальних профілів ідеальних кандидатів на кожну вакансію.

- Врахування індивідуальних особливостей, таких як фізичні та інтелектуальні здібності, а також можливих медичних протипоказань.

Таблиця 3.2.

Базові необхідні вимоги до перспективних кандидатів

Вимога	Бажано (ідеальний варіант)	Можливо (допускається за результатами співбесід та тестувань)
Освіта, знання	Закінчена повна вища освіта, ступінь «Магістр». Знання англійської мови, основ копірайтингу, таргетингу, інструментів SEO-просування.	Незакінчена вища освіта, освітній рівень «Бакалавр», можливий прийом на роботу студента випускного курсу університету
Досвід	Досвід роботи від двох років на аналогічній посаді. Наявність кейсів.	Відсутність досвіду, за умови проходження двохмісячного стажування на підприємстві.
Поведінкові компетенції	Впевненість в собі, самостійність, комунікабельність, гіпервідповідальність, неконфліктність, креативність, уважність, стрессостійкість, націленість на результат, амбіціозність.	Прийняття кандидата на роботи передбачається лише за наявності необхідних поведінкових компетенцій.

3. Впровадження сучасних методів відбору:

- Використання інноваційних підходів та інструментів для оцінки компетенцій та здібностей кандидатів.

- Застосування психологічного тестування, ситуаційних завдань та інтерв'ю для більш точного відбору.

4. Адаптація нових співробітників:

- Розробка програм адаптації, що включають ознайомлення з корпоративною культурою, навчання та підтримку нових співробітників.

- Визначення наставників, які будуть супроводжувати нових працівників у перші місяці роботи.

5. Оцінка та корекція процесу:

- Регулярний моніторинг та оцінка ефективності процесу підбору та адаптації персоналу.

- Внесення необхідних коректив для покращення результатів та підвищення задоволеності працівників.

Ці заходи допоможуть побудувати стійку та ефективну систему підбору та адаптації персоналу, що сприятиме досягненню високих результатів у роботі організації.

На основі наданих даних про вимоги до кандидатів, можна зробити такі висновки:

- Організація демонструє гнучкість у підході до відбору кандидатів, допускаючи варіанти з меншою освітньою кваліфікацією та відсутністю досвіду, за умови відповідного навчання та стажування. Це дозволяє залучати молодих перспективних фахівців та сприяти їх професійному розвитку.

- Особистісні характеристики та поведінкові компетенції мають ключове значення для прийняття на роботу. Це підкреслює важливість не тільки професійних знань, але й здатності до ефективної роботи в команді, адаптації до стресових ситуацій та орієнтації на результат.

- Допуск до роботи студентів та кандидатів без досвіду свідчить про готовність організації інвестувати у розвиток та навчання своїх працівників, що сприяє створенню стабільного та кваліфікованого кадрового складу.

Доцільним буде надання певних рекомендацій:

- Створити та впровадити програми стажування та навчання для нових співробітників, які не мають достатнього досвіду роботи, але демонструють високий потенціал.

- Впровадити методики оцінки поведінкових компетенцій на етапі відбору, щоб забезпечити відповідність кандидатів культурі та вимогам організації.

- Створити умови для постійного професійного розвитку співробітників, включаючи курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари, щоб забезпечити їхню готовність до виконання нових завдань та досягнення високих результатів.

Важливі аспекти роботи HR-менеджера у процесі підбору персоналу

Один з ключових обов'язків HR-менеджера полягає в тому, щоб уникати перевантаження себе та кандидатів зайвими опитуваннями, анкетами та тестами. Надмірна кількість таких заходів може не лише не допомогти у визначенні підходящого кандидата, але й виявитися марною з точки зору витрат часу як для менеджера, так і для потенційного працівника.

Оптимізація процесу підбору персоналу

- Надлишок інформації, отриманої під час опитувань та тестувань, може бути непридатним для прийняття рішення щодо працевлаштування. Це означає, що HR-менеджер повинен ретельно обирати методи оцінки, зосереджуючись на тих, що надають найбільш релевантну інформацію.

- Занадто багато опитувань і тестів забирає час не лише у кандидата, але й у менеджера з підбору персоналу. Це може затягнути процес прийняття рішення та призвести до втрати талановитих претендентів, які можуть втомитися від тривалого процесу відбору.

- Недосвідчений фахівець з підбору персоналу може неправильно оцінити якість кандидата, що призведе до виникнення недовіри з боку обох сторін. Це може не лише знизити репутацію HR-менеджера, але й знизити шанси на успішне заповнення вакансії.

Роль психологічних знань

- Знання психології є важливим інструментом для HR-менеджера, оскільки це допомагає ефективно виявляти неправдиву інформацію під час співбесід та в анкетних даних. Це дозволяє уникнути прийняття на роботу кандидатів, які можуть не відповідати заявленим кваліфікаціям.

- Використання психологічних методів дозволяє глибше зрозуміти мотивації та особистісні якості кандидатів, що допомагає зробити більш обґрунтований вибір при наймі.

Стратегії оптимізації процесу відбору

- Замість великої кількості загальних тестів, слід зосередитися на тих, що дійсно перевіряють ключові компетенції, необхідні для конкретної посади.

- Використання поетапного підходу, де кожен наступний етап відбору вимагає все більш детального аналізу, дозволяє скоротити кількість кандидатів до найбільш відповідних, зекономивши час і ресурси.

- Інвестування у навчання HR-менеджерів щодо сучасних методів підбору персоналу та психології дозволяє підвищити якість відбору кандидатів та зменшити ризики помилок.

Ефективний процес підбору персоналу вимагає від HR-менеджера збалансованого підходу, що включає оптимізацію інформаційного навантаження, використання релевантних методів оцінки та глибоке розуміння психології кандидатів. Такий підхід дозволяє знизити ризики помилок, підвищити ефективність процесу відбору та забезпечити прийняття на роботу найбільш підходящих і талановитих співробітників.

Розглянути більш детальну характеристику обраного алгоритму методів підбору персоналу, а саме особливостей проведених методів та бажаного результату від них, можна в табл.3.3.

У процесі підбору персоналу надзвичайно важливо уникати помилок, оскільки навіть одна неправильна оцінка кандидата може мати серйозні наслідки для всієї організації. Кожна помилка при наймі не просто впливає на конкретну посаду, але може також негативно вплинути на розвиток та злагодженість всієї команди.

Таблиця 3.3.

Характеристика обраних методів підбору персоналу

Назва методу	Особливості проведення	Бажаний результат
Скрінінг резюме	Для ефективного скрінінгу необхідно правильно визначити параметри, за якими будуть фільтруватися резюме	Швидке відсіювання підходящих резюме від тих, що не відповідають бажаним параметрам.
Моніторинг соціальних мереж кандидата	Є актуальним для більш молодих кандидатів, які активніше ведуть свої сторінки в мережі Інтернет	Отримання загального портрету особистості, інформації про світогляд, стиль життя
Співбесіда	Необхідно вибрати підходящий стиль співбесіди: формальний, слабоформальний, неформальний.	Висновки про наявність підходящих якостей, знань, досвіду для роботи у кандидата
Тестування	Вид тестування обирається залежно від посади, на яку претендує особа	Встановлюється рівень наявних якостей, знань та досвіду у кандидата
Соціонічне дослідження	При неправильному типуванні особистості може призвести до майбутнього неефективного управління співробітником. Також вважається достовірним лише на 80%.	Дозволяє отримати докладний звіт про кожного претендента

Наслідки помилок у підборі персоналу

- Неправильний вибір працівника може суттєво знизити продуктивність роботи всього колективу. Невідповідність компетенцій новоприйнятого

співробітника може призвести до необхідності постійного коригування його роботи з боку інших членів команди, що відволікає їх від власних обов'язків.

- Помилки у підборі персоналу часто призводять до додаткових витрат. Компанія може втратити час і гроші на навчання, адаптацію та інтеграцію нового співробітника, який в кінцевому підсумку виявиться невідповідним. Далі, процес звільнення та пошуку нового кандидата також потребує ресурсів.

- Невдало підібраний працівник може створити напружену атмосферу в колективі. Це може призвести до зниження морального духу команди, конфліктів та втрати мотивації у інших співробітників.

- Часті помилки при підборі персоналу можуть негативно вплинути на репутацію HR-відділу. Інші співробітники можуть втратити довіру до процесу відбору та кадрової політики компанії в цілому.

Стратегічний вплив помилок при наймі

- Найм одного невідповідного працівника може стати стратегічною помилкою для розвитку всієї команди. Такий працівник може сповільнити реалізацію важливих проектів, викликати проблеми у комунікації та порушити загальну гармонію в колективі.

- Помилки у підборі персоналу можуть мати довгострокові наслідки для компанії. Це може включати зниження інноваційної діяльності, втрату конкурентоспроможності та навіть підірвання репутації компанії на ринку.

Рекомендації для уникнення помилок при підборі персоналу

- Застосування різних методів оцінки кандидатів, таких як інтерв'ю, тестування, аналіз резюме та рекомендацій, дозволяє отримати більш повну картину про кандидата та знизити ризик помилки.

- Інвестування у підвищення кваліфікації HR-спеціалістів, навчання сучасним методам підбору персоналу та психології, допоможе їм краще розуміти потреби компанії та відповідність кандидатів цим потребам.

- Регулярний аналіз попередніх помилок у підборі персоналу дозволяє виявити слабкі місця у процесі найму та внести необхідні корективи для підвищення його ефективності.

- Автоматизовані системи управління підбором персоналу можуть значно покращити точність відбору кандидатів, зменшуючи ймовірність помилок.

Процес підбору персоналу вимагає особливої уваги та точності, оскільки помилки у цьому процесі можуть мати серйозні наслідки для компанії. Навіть одна помилка при наймі може вплинути на ефективність роботи всієї команди, призвести до додаткових витрат, зниження морального духу та втрати довіри до HR-відділу. Для уникнення таких помилок важливо застосовувати комплексний підхід до оцінки кандидатів, постійно підвищувати кваліфікацію HR-спеціалістів, аналізувати попередні помилки та використовувати сучасні технології.

Останнім етапом процесу підбору кадрів для організації є складання та подання звітів керівництву, в яких відображається рівень економічної ефективності прийнятих управлінських рішень щодо найму конкретних осіб. Крім того, цей етап включає безпосереднє прийняття обраних кандидатів на роботу. Якщо HR-менеджер правильно виконає свої обов'язки, це дозволить побачити виключно позитивну динаміку в діяльності підприємства. Зокрема, буде досягнуто поставлених керівництвом цілей, а також відбудеться пропорційне збільшення доходів організації.

3.2. Способи удосконалення системи адаптації персоналу

Одразу після підписання трудового договору розпочинається етап адаптації працівника в організації. Від успішного проходження цього процесу залежать майбутні відносини між працівниками в колективі, продуктивність роботи та тривалість роботи співробітника в компанії.

Адаптація є процесом пристосування співробітника до організаційного середовища. Оскільки будь-які значні зміни в житті людини викликають стрес, процес влаштування на нову роботу також супроводжується виникненням стресу та навіть негативних емоцій. Тому система адаптації персоналу на

підприємстві повинна бути спрямована на зниження рівня стресу та максимально швидке пристосування працівника до нового робочого місця. Відсутність системи адаптації може призвести до того, що процес пристосування не відбудеться, а працівник залишить підприємство.

Система адаптації повинна бути чітко регламентованою та визначати кожен етап цього процесу з самого початку перебування нового працівника на підприємстві. Зазвичай, професійна адаптація розглядається як процес залучення людини до праці в рамках певної професії, включення її у виробничу діяльність, засвоєння умов і досягнення нормативів ефективності праці. Однак адаптацію не можна обмежувати лише оволодінням спеціальністю. Вона також передбачає пристосування новачка до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, та встановлення таких відносин співробітництва між працівником і колективом, які максимально забезпечують ефективну працю та задоволення матеріальних, побутових і духовних потреб обох сторін.

Адаптація є завершальним процесом при введенні працівника на посаду, тому ігнорувати її значення є помилковим.

Основні етапи процесу адаптації:

- Новий працівник повинен отримати детальну інформацію про організацію, її структуру, основні принципи роботи та корпоративну культуру. Це допоможе йому зрозуміти, як функціонує підприємство, та швидше інтегруватися в колектив.

- Працівнику проводять початкове навчання, включаючи інструктажі з техніки безпеки, ознайомлення з робочим місцем та основними завданнями. Це дозволяє новачку краще підготуватися до виконання своїх обов'язків.

- Призначення наставника, який допомагатиме новому працівнику у перші місяці роботи, сприятиме швидшому освоєнню нових обов'язків. Наставник відповідає на питання, надає консультації та підтримку, що значно полегшує процес адаптації.

- Важливим етапом адаптації є соціалізація працівника в колективі. Організація може проводити різні заходи для зближення працівників, такі як

тренінги, командні завдання та неформальні зустрічі. Це сприяє створенню сприятливого робочого середовища та зміцненню командного духу.

- Після закінчення певного періоду (зазвичай 3-6 місяців) проводиться оцінка результатів адаптації працівника. Аналізуються його досягнення, ступінь інтеграції в колектив, відповідність посадовим обов'язкам. За результатами оцінки можна коригувати процес адаптації, якщо це необхідно.

Етап адаптації працівника в організації є надзвичайно важливим для успішного функціонування колективу та досягнення високих результатів у роботі. Відсутність чіткої та ефективної системи адаптації може призвести до високого рівня стресу у нових працівників, їхньої незадоволеності роботою та, врешті-решт, до їхнього звільнення. Таким чином, правильне впровадження адаптаційних заходів сприяє зниженню рівня стресу, швидшому пристосуванню до нового місця роботи та забезпеченню ефективної та продуктивної роботи в колективі.

Грамотно організована адаптація дозволяє завершити процес наймання нового співробітника з найменшими втратами, знизити плинність кадрів, поліпшити морально-психологічний стан працівника, а також зекономити час як керівника, так і безпосередньо нового співробітника.

Зважаючи на це, процес адаптації нового персоналу на ТОВ «Ліноріка Логістік» пропонується розподілити на кілька основних етапів, представлених в табл. 3.4:

1. Підготовчий етап:

- Мета - підготувати все необхідне для прийняття нового співробітника.
- Дії: Підготовка робочого місця, складання інструкцій та матеріалів для ознайомлення, підготовка необхідних документів для підписання.

2. Ознайомлення з організацією:

- Мета: Ознайомити нового працівника з основною інформацією про компанію.

- Дії: Проведення вступної презентації, надання інформаційних матеріалів про структуру організації, основні принципи роботи та корпоративну культуру.

Таблиця 3.4.

Запропоновані етапи адаптації персоналу

Етап	Суть	Результат
Початковий	Розпочинається з моменту знайомства HR-менеджера підприємства з кандидатом та проведення першої співбесіди. Передбачає створення доброзичливої атмосфери, надання кандидату необхідної інформації про дану компанію та вакансію.	Створює загальне враження у кандидата про майбутнє місце роботи та допомагає зберегти позитивне ставлення до початку наступного етапу. Отримана інформація про підприємство викликає у кандидата почуття надійності.
Ознайомчий	На даному етапі відбуватиметься представлення новачка працівникам підприємства, організація його робочого місця, призначення куратора (наставника), документальне оформлення. Буде проведено тренінг.	Дозволяє новому працівникові швидше пристосуватися до створених умов роботи, отримати уявлення про підприємство та колектив.
Вступний	Починається з першого робочого дня нового працівника. Складається план роботи.	Цей етап передбачає теоретичну підготовку до основної роботи, знайомство з функціональними обов'язками.
Стабілізуючий	Визначається безперебійною роботою нового працівника в організації.	Дозволяє визначити дійсні позитивні та негативні якості даного співробітника, оцінити рівень виконаної ним роботи.
Кінцевий	Характеризується повним пристосуванням людини до нового місця роботи.	Розкриває усі можливості робітника. Створює відчуття повної надійності та стабільності.

3. Інструктажі та навчання:

- Мета: Забезпечити нового працівника необхідними знаннями та навичками для виконання своїх обов'язків.

- Дії: Проведення інструктажів з техніки безпеки, навчання використанню обладнання, ознайомлення з робочими процедурами та стандартами.

4. Наставництво:

- Мета: Надати підтримку новому працівникові у перші місяці роботи.

- Дії: Призначення наставника, який буде відповідати за інтеграцію нового співробітника, надання консультацій та допомоги у вирішенні повсякденних питань.

5. Соціалізація:

- Мета: Залучити нового працівника до колективу та створити сприятливе робоче середовище.

- Дії: Проведення командних заходів, організація неформальних зустрічей, участь у корпоративних заходах.

6. Оцінка та зворотний зв'язок:

- Мета: Оцінити процес адаптації та внесення необхідних коректив.

- Дії: Проведення регулярних зустрічей з новим працівником, оцінка його прогресу, надання зворотного зв'язку та обговорення можливих проблем.

Організація процесу адаптації Управлінні ПтСЗН на основі зазначених етапів дозволить ефективно інтегрувати нових працівників у колектив, знизити плинність кадрів та поліпшити загальний морально-психологічний стан в організації. Грамотно побудована адаптація сприятиме швидшому та ефективнішому залученню нових співробітників до робочого процесу, що, у свою чергу, позитивно вплине на продуктивність та успішність компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши дослідження за обраною тематикою, можемо підсумувати:

1. Системи підбору та адаптації персоналу на підприємстві відіграють ключову роль у управлінні персоналом, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність роботи окремих співробітників, трудових колективів, відділів, а також всього підприємства загалом. Тому вдосконалення цих систем є необхідною складовою для раціонального розвитку кадрової політики підприємства

2. Системи підбору та адаптації персоналу на підприємстві тісно пов'язані між собою. Якість проведеної роботи з підбору персоналу безпосередньо впливає на ефективність процесу адаптації, його швидкість та витрати. Якщо процес підбору персоналу виконаний на високому рівні, це сприяє легшій і швидшій адаптації нових співробітників, знижуючи стрес та скорочуючи час, необхідний для повної інтеграції в робочий процес. Розуміння цього взаємозв'язку дозволяє підприємству більш раціонально підходити до оптимізації цих систем. Вдосконалення підбору персоналу означає, що вже на етапі відбору враховуються не лише професійні навички та кваліфікація кандидатів, але й їхні особистісні якості, сумісність з корпоративною культурою та здатність адаптуватися до нових умов. Це значно полегшує процес адаптації, зменшує кількість проблемних ситуацій та забезпечує швидшу інтеграцію нового працівника до колективу.

3. Під час дослідження сучасного стану управління системами підбору та адаптації персоналу на українських підприємствах було зроблено висновок, що ці системи найчастіше є застарілими і потребують значної модернізації та вдосконалення. Сучасні вимоги до ефективності та конкурентоспроможності підприємств вимагають більш сучасних та гнучких підходів до управління персоналом. Модернізація систем підбору та адаптації персоналу на українських підприємствах є невідкладним завданням. Це включає впровадження сучасних технологій та методик, що дозволяють зробити

процеси підбору та адаптації більш ефективними, знизити рівень стресу у нових працівників і забезпечити стабільність та продуктивність колективу. Раціоналізація цих систем сприятиме загальному покращенню кадрової політики підприємств та їх конкурентоспроможності на ринку.

4. Управління ПтСЗНвиконавчого комітету міської ради є важливим структурним підрозділом, відповідальним за реалізацію соціальної політики на місцевому рівні. Основна мета цього управління полягає в забезпеченні соціальної підтримки та захисту населення, а також у створенні умов для покращення життя громадян.

5. Кількісний склад співробітників Управління ПтСЗНвизначається рядом факторів, включаючи масштаби діяльності, розмір обслуговуваної території та специфічні потреби громади. Оптимальна кількість працівників забезпечує ефективне виконання функцій управління, реалізацію соціальних програм та надання високоякісних послуг населенню. Кількість працівників може значно варіюватися в залежності від розміру громади та специфічних потреб. Великі міські громади потребують більшої кількості працівників, тоді як для невеликих сільських громад цей склад може бути значно меншим.

6. Загальна чисельність персоналу у 2021 році становила 41 особу, у 2022 та 2023 роках знизилася до 39 осіб. Незважаючи на незначне зменшення чисельності, управління зберегло основну структуру, що свідчить про ефективну оптимізацію ресурсів.

7. Розподіл заробітної плати співробітників Управління ПтСЗНу 2023 році демонструє переважання середнього рівня оплати праці. Важливо звернути увагу на низькооплачуваних працівників та забезпечити можливості для їх професійного розвитку та підвищення заробітної плати. Такий підхід сприятиме покращенню мотивації та задоволеності працівників, що в свою чергу підвищить ефективність роботи управління.

8. Управлінню варто звернути увагу на залучення молодих фахівців (20-30 років), що може забезпечити свіжий погляд на роботу та нові ідеї. Це можна зробити через співпрацю з навчальними закладами, пропозицію

стажувань та програм молодих спеціалістів. Для співробітників на етапі становлення (30-40 років) важливо забезпечити можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, що сприятиме їхньому утриманню в організації та підвищенню мотивації.

За результатами проведених досліджень та аналізу організаційних кадрової діяльності, для підвищення стабільності та ефективності можна запропонувати такі заходи:

1. Внести зміни в існуючу систему підбору персоналу.
2. Впровадити новий алгоритм підбору персоналу, що буде складатися з таких кроків, як формування потреби в персоналі, формування вимог до нових кадрів, складання і публікація вакансій, скрінінг резюме, моніторинг соціальних мереж кандидата, проведення співбесід, проведення тестувань та соціонічних досліджень, формування отриманих результатів у звіти.
3. Впровадити п'ять розроблених етапів процесу адаптації, що допоможе значно пришвидшити даний процес та знизити його затратність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. В., Приймачек А. І., Іванченко О. І. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9725> (дата звернення: 04.03.2023).
2. Алексєєва Т.І. Удосконалення управління персоналом на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №34. с. 253 – 255.
3. Біленко О. В., Горбань С. Ф. Демографічна ситуація в Україні: сучасний стан та основні проблеми. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9887> (дата звернення: 04.03.2023).
4. Бортник В.А. Демографічні проблеми формування кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2012. № 1. С. 136–140.
5. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10034> (дата звернення: 04.03.2023).
6. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ-ри, 2006. 504 с.
7. Водянка Л. Д., Харовська А. В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9889> (дата звернення: 03.03.2023)
8. Гринчук Ю. С., Шкапенко А. М., Шемігон О. І. Актуалізація та пропозиції щодо удосконалення екологічного менеджменту на підприємстві (в розрізі кадрової політики). *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9899> (дата звернення: 04.03.2023).
9. Гринчуцький В.І., Карапетян Е. Т. Економіка підприємства: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 304 с.
10. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №4. С. 85-91.

11. Каленюк І.С. Удосконалення підготовки кваліфікованих кадрів для АПК *Економіка АПК*, 2010. № 3. С. 99–102.
12. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 358с
13. Ковальов Д. В. Гендерна оцінка рівня безробіття та зайнятості населення херсонської області. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9999> (дата звернення: 01.03.2023).
14. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
15. Курило Л.І. Людський капітал як чинник формування інтелектуального капіталу та економічного розвитку. *Економіка АПК*. 2011.№9 .С.126-131.
16. Лендел М.А. Проблеми забезпечення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників агропромислового комплексу регіону *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія економіка. Випуск 21*. 2008 р. С. 64–69.
17. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с.
18. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект Київ: ННЦ “ІАЕ”, 2005. 370 с.
19. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17). С. 158-162
20. Метелешка В.О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 166–168.
21. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. №13 С. 602-608
22. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9871> (дата звернення: 04.03.2023)

23. Олійник О.О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління персоналом підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2015. № 1(9). С. 140–147.
24. Олійник Т. І., Крупська К. А. Інструменти штучного інтелекту у формуванні та збереженні трудового потенціалу промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10304> (дата звернення: 03.03.2023)
25. Осипов В.І. Економіка підприємства : підручник. Одеса: Вид-во "Маяк", 2018. 724 с.
26. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2013. 224 с.
27. Петренко Н.О. Формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах *Економіка АПК*. 2009. № 2. С. 129–134.
28. Пивовар П. В. Методичні підходи до оцінки людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 5-6. С. 24–32.
29. Пронько Л. М. Економічні аспекти відтворення людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 9-10.
30. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9885> (дата звернення: 04.03.2023).
31. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9732> (дата звернення: 04.04.2023).
32. Управління трудовим потенціалом. / За ред. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грیشнова О. А., Керб Л. П. К.: КНЕУ, 2015. 403 с.
33. Федорняк Л.С. Методи планування управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств *Вісник Прикарпатського ун-ту. Серія економіка*. 2009. Вип. 6. С. 141–149.

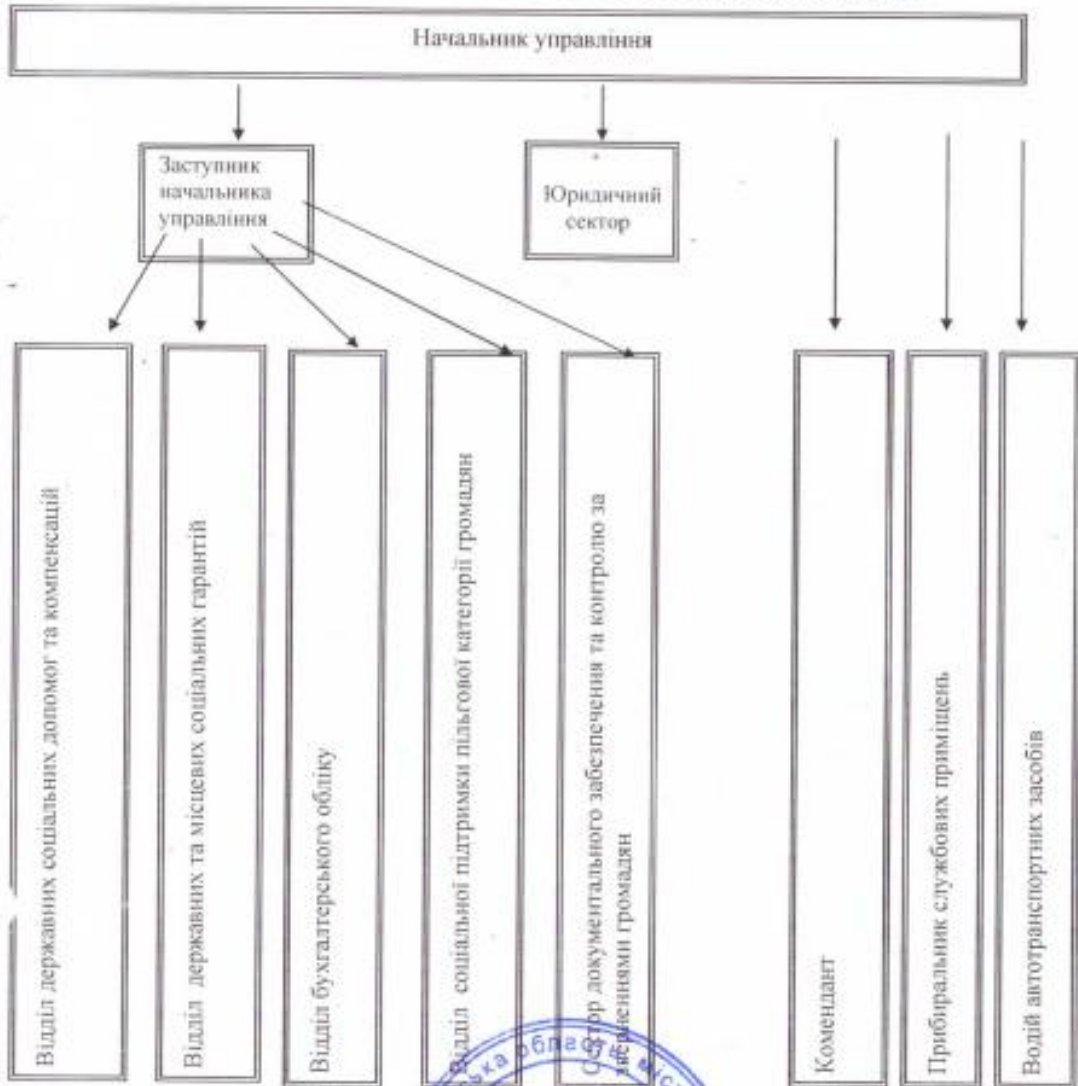
34. Федорняк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*: В 4 т. – Т. 1. Івано-Франківськ, 2009. С. 253–258.
35. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К.: Основа, 2014. 759 с.
36. Черевко Г.В., Василенка Н.І. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств Львів: 2019. 209 с.
37. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Львів: Новий Світ 2010, 2003. 268 с.
38. Шебаніна О.В. Стан і основні напрямки удосконалення оплати праці у продовольчому підкомплексі АПК *Економіка АПК*. 2016. № 9. С. 3–8.
39. Шкільов О.В. Умови аграрної праці та їх вплив на соціальний розвиток села *Економіка АПК*. 2015. № 1. С. 99–104.
40. Юрій С.І. Економічна теорія: політична економія: підруч. Київ: Кондор, 2010. 604 с.
41. Юрчишин В.В. Про соціально-економічні проблеми та майбутнє українського села і сільських територій *Агроінком*. 2014. № 1-2. С.76-80.

ДОДАТКИ

копія

Додаток 1 до рішення
Марганецької міської ради
22.12.2023 року
№ 1369-50/VIII

**СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ
ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ВИКОНАВЧОГО
КОМІТЕТУ МАРГАНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**



Заступник міського голови
Головний спеціаліст
 СЗД РАДИ
ЛІНА ДЯЧЕНКО
 Начальниця управління
 22.12.2023

МАРГАНЕЦЬКА
 МІСЬКА
 РАДА
 35055650
 Ініціатор: [...]

ЛЕВ ДУПЛИЦЬ
ЗГІДНО
 Губ. пар. ХНІЖКІНА
 *Марганецька м.ська рада

копія

Додаток 2 до рішення

Марганецької міської ради

22.12.2023 року

№1369-50/VIII

**ШТАТНИЙ РОЗПИС
УПРАВЛІННЯ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ
ВИКОНАВЧОГО КОМПІТЕТУ МАРГАНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних одиниць
КЕРІВНИЦТВО		
1	Начальник управління	1
2	Заступник начальника управління	1
	Всього	2
I. ВІДДІЛ ДЕРЖАВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ДОПОМОГ ТА КОМПЕНСАЦІЙ		
3	Начальник відділу	1
4	Головний спеціаліст	8
5	Спеціаліст I категорії	7
	Всього по відділу	16
II. ВІДДІЛ ДЕРЖАВНИХ ТА МІСЦЕВИХ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ		
6	Начальник відділу	1
7	Головний спеціаліст	6
	Всього	7
III. ВІДДІЛ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ		
8	Начальник відділу - головний бухгалтер	1
9	Головний спеціаліст	3
10	Спеціаліст I категорії	1
	Всього	5
IV. ВІДДІЛ СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ ПІЛЬГОВОЇ КАТЕГОРІЇ ГРОМАДЯН		
11	Начальник відділу	1
12	Головний спеціаліст	3
	Всього	4
V. ЮРИДИЧНИЙ СЕКТОР		
13	Головний спеціаліст	1
	Всього	1
VI. СЕКТОР ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА КОНТРОЛЮ ЗА ЗВЕРНЕННЯМИ ГРОМАДЯН		
14	Спеціаліст I категорії	1
	Всього	1
ІНШИЙ ПЕРСОНАЛ		
15	Комендант	1
16	Прибиральник службових приміщень	1
17	Водій автотранспортних засобів	1
	Всього	3
	ВСЬОГО ПО УПРАВЛІННЮ	39

Головний спеціаліст
СЗД Ради
ЛІНА ДЯЧЕНКО
Заступник міського голови
28.12.2023
Начальник управління

