Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту і адміністрування
(повна назва кафедри)

Хамут Віктор Вікторович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 658:005
(індекс)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження процесу добору та відбору кадрів в Обертинській селищній раді
(назва роботи)

073 - менеджмент
(назва освітньої програми)

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____ Хамут В. В.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Вербовська Л.С.
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф.
_____Кінаш І. П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: _____
Спеціальність: _073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___" _____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту **Хамуту Віктору Вікторовичу**
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження процесу добору та відбору кадрів в Обертинській селищній раді

керівник роботи к. е. н., доц., Вербовська Л.С.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № 265/7 від 29 квітня 2025 р.

2. Строк подання студентом роботи 18 червня 2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи): згідно виданого завдання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ДОБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ. РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ДОБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ В ОБЕРТИНСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ. РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДОБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ ОБЕРТИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ. Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1. Дослідження процесу добору та відбору кадрів в Обертинській селищній раді.
Слайд 2. Етапи добору персоналу.
Слайд 3. Історичний дискурс Обертинської селищної ради.
Слайд 4. Оцінювання ефективності добору персоналу в Обертинській селищній раді.
Слайд 5. Пропозиції.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	Видача завдання та узгодження плану	02.06.25	вик.
2	Написання І розділу	До 05.06.25	вик
3	Написання ІІ розділу	До 10.06.25	вик
4	Написання ІІІ розділу	До 13.06.25	вик
5	Написання вступу, висновків і оформлення додатків	До 15.06.2025	вик
6	Термін здачі роботи для проходження нормоконтролю та плагіату	До 16.06.2025	вик
7	Термін здачі роботи на кафедру для представлення до захисту	До 18.06.2025	вик

Студент _____ ___Хамут В. В._____.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ _____Вербовська Л.С._
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Одним із викликів у сфері кадрової політики є застарілість стандартизованих методів співбесід. Формулювання питань, які застосовуються керівниками під час співбесід, часто потребує вдосконалення. Тому проблема професійного добору кадрів важлива не лише для окремих установ, а й для держави загалом.

Ціллю даного дослідження є аналіз теоретико-методологічних аспектів та розробка рекомендацій щодо покращення процесу добору кадрів у Обертинській селищній раді. Для досягнення мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність та значення процесу добору кадрів;

– обґрунтувати методи кадрового забезпечення;

– визначити ключові етапи добору кадрів;

– проаналізувати способи оцінки професійного рівня персоналу;

– оцінити механізми формування якісного персоналу в Обертинській селищній раді;

– запропонувати шляхи вдосконалення кадрового забезпечення структурних відділів установи.

Об’єктом дослідження є персонал, який є ключовим елементом та джерелом розвитку ради, а предметом — процес формування якісного складу працівників. У роботі застосовано різні методи, включаючи спостереження, аналіз, порівняння, узагальнення тощо.

Ключові слова: селищна рада, персонал, добір, відбір, кадри, персонал, органи місцевого самоврядування

SUMMARY

One of the challenges in the field of personnel policy is the obsolescence of standardized interview methods. The formulation of questions used by managers during interviews often requires improvement. Therefore, the problem of professional personnel selection is important not only for individual institutions, but also for the state as a whole.

The purpose of this study is to analyze theoretical and methodological aspects and develop recommendations for improving the personnel selection process in the Obertyn Village Council. To achieve the goal, the following tasks have been defined:

– to reveal the essence and significance of the personnel selection process;

– to substantiate the methods of personnel provision;

– to determine the key stages of personnel selection;

– to analyze the methods of assessing the professional level of personnel;

– to evaluate the mechanisms for forming high-quality personnel in the Obertyn Village Council;

– to suggest ways to improve the personnel provision of structural departments of the institution.

The object of the study is personnel, which is a key element and source of the council's development, and the subject is the process of forming a high-quality staff. The work uses various methods, including observation, analysis, comparison, generalization, etc.

Keywords: village council, personnel, selection, selection, personnel, personnel, local government bodies

ЗМІСТ

	ст.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ДОБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ	9
1.1 Сутність добору та відбору кадрів та його значення	9
1.2 Характеристика основних етапів добору та відбору кадрів	17
1.3 Сучасні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування	24
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ДОБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ В ОБЕРТИНСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	28
2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз середовища в Обертинській територіальній громаді	28
2.2 Характеристика методи добору та відбору персоналу в Обертинській селищній раді	36
2.3 Оцінювання ефективності професійного добору та відбору кадрів в Обертинській селищній раді	40
РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДОБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ ОБЕРТИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	46
3.1 Професійне навчання, як інструмент вдосконалення професійних компетенцій державного службовця	46
3.2 Розробка пропозицій по вдосконаленню процедури оцінювання працівників в Обертинській селищній раді	50
3.3 Оцінка економічної ефективності з удосконалення процедури добору та відбору кадрів	54
Висновки	55
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження добору кадрів для зайняття посад державної служби обумовлена гостротою сучасних політичних та соціально-економічних викликів, розв'язання яких потребує наявності професіоналів високого рівня. Також актуальною є необхідність вдосконалення форм, методів та технологій добору кадрів. У сучасних умовах ринку праці питання кадрового формування набувають особливої важливості, включаючи пошук кандидатів, оцінку персоналу, підвищення кваліфікації та їхню готовність до більш відповідальних завдань. Організація добору кадрів є важливою функцією управління, оскільки від її ефективності залежить робота організації та якість наданих послуг. Персонал стає стратегічним ресурсом, який визначає конкурентні переваги та напрямки розвитку громади.

На сьогодні в Україні одним із головних завдань кадрової політики є забезпечення якісного підбору кадрів для всіх сфер діяльності. Добір і відбір кадрів — це процес детального аналізу кандидатів для визначення їхньої здатності ефективно виконувати управлінські функції, обіймаючи відповідні посади. Успішний процес добору кадрів сприяє забезпеченню держави висококваліфікованими фахівцями, які здатні вирішувати складні службові завдання краще за інших. Успіх роботи організації значною мірою залежить від її персоналу, який дедалі більше розглядається як основний ресурс установи.

Для розвитку та ефективної роботи громади важливо, щоб працівники були висококваліфікованими та орієнтованими на досягнення поставлених цілей.

Основним завданням селищної ради є забезпечення реалізації планів щодо людських ресурсів, включаючи кількість працівників, їхню кваліфікацію, продуктивність тощо. Реалізація якісного добору кадрів є запорукою високих результатів, конкурентоспроможності та динамічного розвитку громади. У сучасних умовах реформи децентралізації та актуальних викликів значно зростає значимість процесу добору кадрів.

Одним із викликів у сфері кадрової політики є застарілість стандартизованих методів співбесід. Формулювання питань, які застосовуються керівниками під час співбесід, часто потребує вдосконалення. Тому проблема професійного добору кадрів важлива не лише для окремих установ, а й для держави загалом.

Ціллю даного дослідження є аналіз теоретико-методологічних аспектів та розробка рекомендацій щодо покращення процесу добору кадрів у Обертинській селищній раді. Для досягнення мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність та значення процесу добору кадрів;

– обґрунтувати методи кадрового забезпечення;

– визначити ключові етапи добору кадрів;

– проаналізувати способи оцінки професійного рівня персоналу;

– оцінити механізми формування якісного персоналу в Обертинській селищній раді;

– запропонувати шляхи вдосконалення кадрового забезпечення структурних відділів установи.

Об’єктом дослідження є персонал, який є ключовим елементом та джерелом розвитку ради, а предметом — процес формування якісного складу працівників. У роботі застосовано різні методи, включаючи спостереження, аналіз, порівняння, узагальнення тощо.

Інформаційна база включає літературу, дані мережі Інтернет, документи Обертинській селищної ради та результати спостережень. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і переліку використаних джерел, який містить 43 найменування.

Практична цінність дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики ради. Незважаючи на значний обсяг літератури, тема добору персоналу залишається актуальною та активно обговорюється.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ДОБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ

1.1 Сутність добору та відбору кадрів та його значення

Будь-якій установі слід зосередити власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом: кадрове планування, система стимулювання, аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання, організаційна культура, система заходів для адаптації нових працівників до роботи у трудовому колективі, навчання та перепідготовка тощо. Добір та відбір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування людини на посаді для виконання конкретної роботи; вони повинні бути пов'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом - лише такий підхід забезпечить створення економічної безпеки розвитку установи [2, ст. 122].

У сучасних умовах зростає інтерес й увага до ролі людських ресурсів і можливість повної реалізації професійного потенціалу персоналу. Це викликано, насамперед, високим рівнем поділу праці, істотним зростанням питомої частки висококваліфікованої праці як у виробничій, так і у невиробничій сферах і обумовленим цими процесами підвищенням ролі кожного співробітника в успішній роботі установи. Ефективне управління персоналом виступає головним чинником підвищення конкурентоспроможності установи, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку. Тому, у сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до добору та відбору кадрів [3].

Високих результатів досягає організація, яка укомплектована відповідною кількістю кадрів, які володіють необхідними знаннями, уміннями та навичками, вмотивовані, для яких створено належні умови, тобто сформовано відповідну культуру організації.

Як зазначає І. Шпекторенко професійний добір (відбір) – це прийняття

кадрових рішень на основі вивчення та прогностичної оцінки придатності людей до оволодіння професією, розвитку в ній, виконання професійних обов’язків і досягнення необхідного рівня професіоналізму [1, с. 60]. Дослідник підкреслює, що функція добору на державній службі має стосуватись не тільки добору безпосередньо на державну службу, а й усього періоду професійного розвитку персоналу, «здійснювати вивчення і прогностичну оцінку професійних інтересів, намірів, професійної спрямованості особи в широкому контексті, його професійних очікувань, планів кар’єрного та професійного розвитку, професійної придатності й працездатності» [1, ст. 62]. З погляду виникнення передумов для деформаційних явищ через втрату працівником ціннісно-мотиваційних чинників професійно-кваліфікаційного та професійно-кар’єрного розвитку науковець дає визначення професійного добру (відбору) як психологічного вибору та свідомого відбору особи, аналізу її внутрішньо сформованої потреби щодо певної професії, посади та наступного розвитку у ній [1].

Твердження про те, що ефективність управління прямо пропорційна ефективності існуючої системи добору кадрів, є справедливим. Так, «Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. розглядають ефективний відбір кадрів як одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів. Відомий спеціаліст у галузі маркетингу Котлер Ф. вказує на важливість ретельного підбору кадрів як умови успішного функціонування організацій» [2, с. 158].

Як зазначає Виноградський Д.М., управління персоналом - це процес планування, підбору, підготовки, оцінки і неперервної освіти кадрів, направлений на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і в результаті покращення життєвого рівня [3, ст. 288].

На думку Живко М.О., пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої установою, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері [4].

Як відомо, якість людських ресурсів організації тим вища, чим більша

частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Саме тому, у сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до добору кадрів. Адже помилка при доборі в майбутньому для організації може обійтися дуже дорого. А вміння підбирати та наймати на роботу найбільш підходящих людей є великим і дуже рідкісним талантом, яким може володіти не кожний керуючий персоналом [3, ст. 260].

Поняття «добір персоналу» визначають по різному. За визначенням Бакирової Г.Х., добір персоналу (recruiting) - це процес створення бази даних, що містить інформацію про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі [5, ст. 60]. У даному джерелі акцентується увага також на тому, що добір персоналу відображає скоріш за все процес найму, який називають або набором персоналу, або добором персоналу. Такі автори, як Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О., наголошують на тому, що добір персоналу - це ідентифікація характеристик кандидата й вимог організації, посади [6, ст. 299].

На думку Крушельницької О.В. добір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце» [7, ст. 87].

Деякі науковці виокремлюють декілька пов'язаних між собою понять, так Хміль Ф.І., який зазначає, що добір персоналу полягає у формуванні необхідного їх резерву (своєрідного банку даних претендентів) і за своїм змістом є запропонований для потенційних працівників організації. На відміну від добору, відбір персоналу, на думку вченого, полягає у визначенні конкретних персоналій з бази даних для висунення їм пропозицій щодо встановлення трудових відносин з організацією [9, ст. 51].

Головною метою добору кадрів є створення резерву кандидатів на всі робочі місця з урахуванням поточних та майбутніх кадрових змін, звільнень, переміщень, виходу на пенсію, закінчення терміну контракту, змін напрямів і характеру діяльності установи.

Для організації кадрового забезпечення необхідно застосовувати різні форми та методи кадрового забезпечення, стратегії, надавати необхідну інформацію, підбирати персонал, підвищувати кваліфікацію працівника, постійно аналізувати стан кадрового забезпечення. Правильне кадрове забезпечення веде до розвитку громади, оскільки розвитком є процес переходу від старого до більш досконалого стану, що веде до появи нової якості та зміни системи, можна сказати, що при правильному кадровому забезпеченні ми отримаємо нову якісну та ефективну систему управління, на рисунку 1.1 представлена спрощена система найму [30].

Джерела набору персоналу поділяються на зовнішні і внутрішні. Перш ніж вийти на зовнішній ринок праці, більшість установ намагаються знайти кадри у «власному домі» [15]. На думку Крамаренка В.І. та Холода Б.І., набір кадрів за рахунок внутрішніх джерел багато в чому залежить від кадрової політики адміністрації установи в цілому. Правильне використання наявних людських ресурсів може надати організації можливість обійтися без нового набору [16, ст. 148].

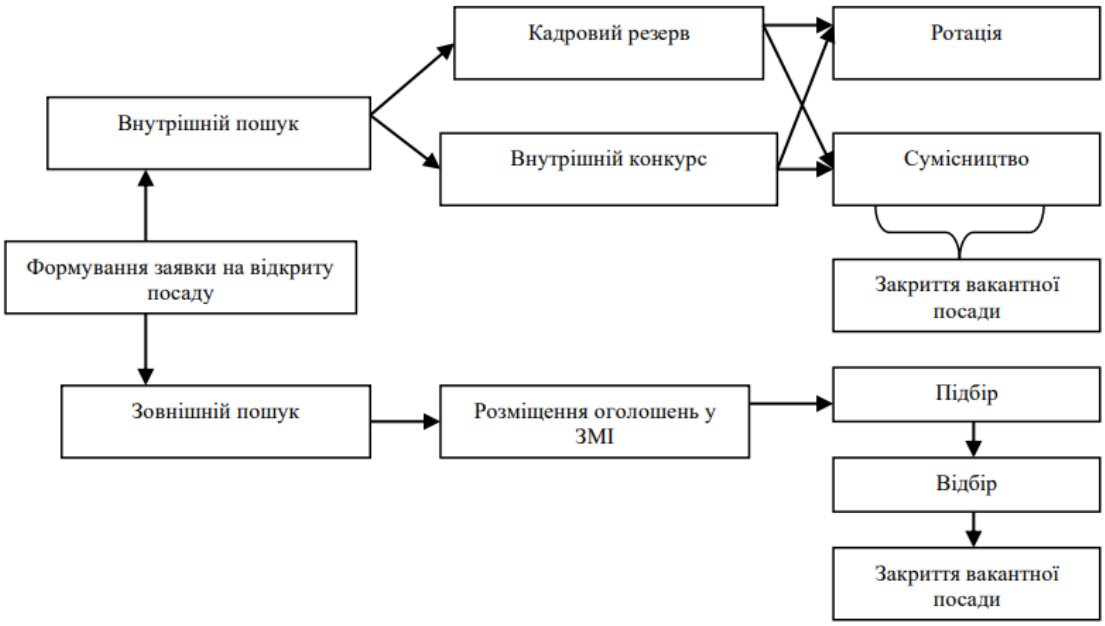


Рисунок 1.1 - Спрощена система найму працівників

Джерело: [30]

Найбільш поширеними засобами, що використовуються при

внутрішньому пошуку є оголошення про вакантне місце у засобах масової інформації: газетах, спеціально виданих інформаційних листах, на сайтах громади, у соціальних мережах. Використання внутрішніх джерел набору персоналу дозволяє забезпечити «прозорість» кадрової політики громади, можливість планування просування працівників і цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу. Також підвищується мотивація і ступінь задоволення працею працівників. Крім того, у випадку, коли переведення на нову посаду збігається з бажанням самого працівника, зростає його продуктивність праці [27].

Селищна рада опираючись лише на власні сили, не може скористатися усіма джерелами та засобами кадрового забезпечення, а тому доводиться користуватися допомогою центрів зайнятості, тобто зовнішніх джерел.

Слід звернути увагу на те, що зовнішні джерела мають переваги та недоліки. Зокрема, перевагою оголошення в засобах масової інформації є широке охоплення населення при відносно низьких витратах. Водночас це є і недоліком, адже може призвести до величезного напливу кандидатів, більшість з яких не будуть володіти необхідними характеристиками [15].

Для залучення фахових спеціалістів оголошення доцільно розміщувати у спеціальних виданнях (фінансових або бухгалтерських, якщо громада має потребу у начальнику фінансового відділу чи бухгалтеру). Такий підхід до пошуку спеціаліста обмежує число потенційних кандидатів, забезпечує більш високий рівень його професіоналізму і значно полегшує подальший відбір [30].

Селищна рада може здійснити набір персоналу і шляхом проведення презентацій та участі у ярмарках вакансій, святах, фестивалях. Зокрема, презентації дозволяють залучити випадкових перехожих, осіб, що живуть неподалік і тих, хто шукає додаткові заробітки. Ярмарки вакансій в основному призначені для працівників, що бажають поміняти роботу. Свята і фестивалі приваблюють кваліфікованих фахівців, які цікавляться саме даною посадою. Однак дані засоби залучення персоналу в основному застосовуються установами, які не терміново закривають вакансії для пошуку працівників

масових професій, які мають середній і низький рівень кваліфікації [6, ст. 255].

За останні роки поширеність Інтернету для пошуку кандидатів постійно зростає. З одного боку, це пов’язане із збільшенням числа сайтів, що розміщують інформацію про вакантні посади і резюме кандидатів, з іншого - доступністю Інтернету для зростаючої кількості користувачів [9, ст. 254].

На рисунку 1.2 представлено список Інтернет-ресурсів, корисних для пошуку кандидатів.

Користувачі Інтернет-ресурсів знають особливості тих чи інших сайтів і звертаються до них, враховуючи конкретні цілі пошуку (рівень позиції, галузь, регіон, зарплата, досвід, тощо). Застосовується як активний пошук (пошук за ключовими словами, розсилка вакансій), так і пасивний (розміщення оголошення про вакансію чи перегляд відгуків на оголошення) [8].

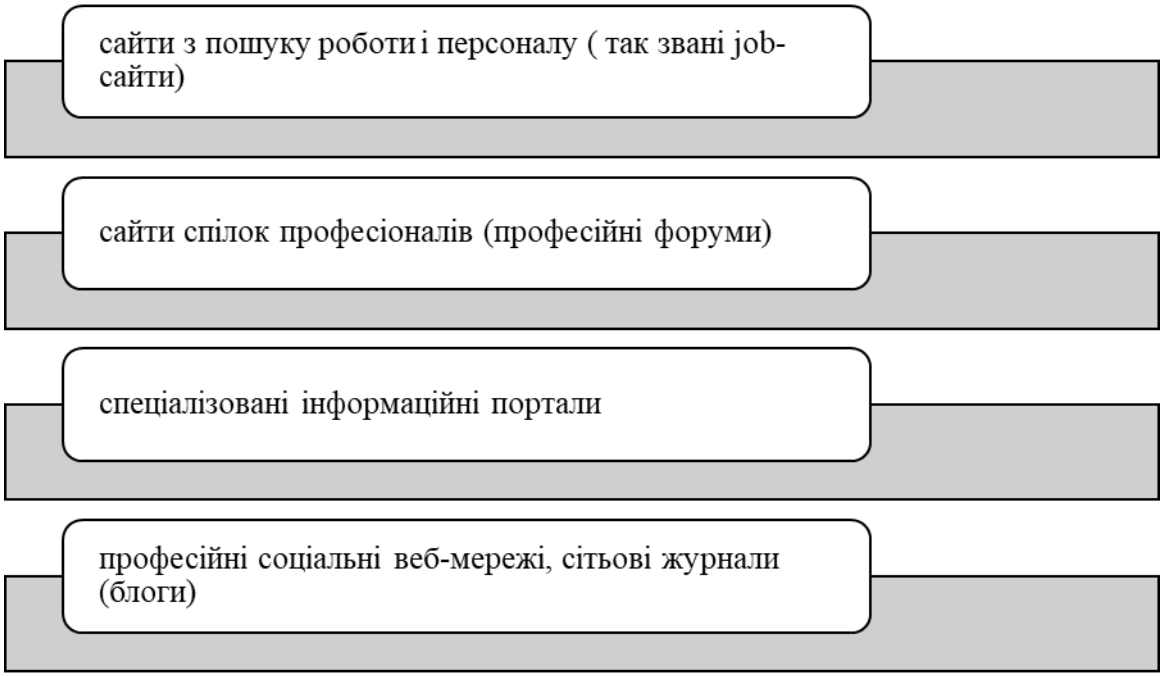


Рисунок1.2 - Список Інтернет-ресурсів, корисних для пошуку кандидатів

Джерело: сформовано автором на основі [9, ст. 254].

За оцінками експертів близько 70% установ звертаються до пошуку нових співробітників через Інтернет. Цей спосіб вийшов на перше місце по застосуванню, відтіснивши на друге місце оголошення в ЗМІ. На третьому

місці знаходиться пошук через колег і знайомих. Інтернет стає одним з основних способів пошуку персоналу середньої і низової ланок. Так, через Інтернет закриваються 62% позицій середньої ланки і 67% нижчої ланки, тоді як для вищої ланки ця цифра складає лише 4% [17]. Інтернет значно розширює базу пошуку кандидатів, дозволяючи вийти на регіональний і національний рівні. Разом з тим, перевантаженість Інтернет ресурсів надлишковою інформацією може затягнути строки пошуку кандидатів.

Інтернет ресурси мають ряд переваг як засіб доведення інформації про наявні вакантні посади до потенційних претендентів та забезпечення з ними зворотного зв'язку. По-перше, це швидкість і широта охоплення. По-друге, можливість ведення діалогу в режимі реального часу з претендентами, що знаходяться в різних географічних місцевостях.

Однак, не всі люди є активними користувачами Інтернету, і, використовуючи лише цей засіб кадрового забезпечення, громада може залишити поза увагою багатьох достойних кандидатів.

Використання державних центрів зайнятості (ДЦЗ) дає можливість провести сфокусований пошук претендентів на вакантні місця при незначних витратах. Однак, державні центри зайнятості рідко забезпечують широке охоплення потенційних кандидатів, оскільки до їх послуг звертаються лише безробітні, які рідко є висококваліфікованими спеціалістами та робітниками.

Отримати необхідну інформацію про стан на ринку праці, про наявність працівників певної категорії, про рівень їхньої заробітної плати можна від консалтингових агентств, але останні не займаються безпосереднім пошуком працівників.

Крім зазначених фактів існують приватні агентства, які надають послуги з аутсорсингу персоналу. Однією із таких послуг є бізнес-аутсорсинг, що пов'язаний з виведенням за межі організації непрофільних завдань та залучення для їх вирішення підрядників. В таблиці 1.1 представлено рекрутингові агентства для організацій, які шукають професійні кадри пропонують наступні послуги

Таблиця 1.1 – Рекрутингові агентства які здійснюють пошук професійних кадр

№ з/п	Назва рекрутингового агентства	Діяльність агентства
1	Executive Search (прямий пошук)	широкомасштабне дослідження ринку праці з метою масового пошуку найкращих претендентів, що відповідають вимогам вакансії. Це досить трудомісткий процес, що потребує багато часу та коштів
2	Head Hunting («полювання за головами»)	цілеспрямований пошук фахівців, які вже відбулися як ефективні менеджери і навряд чи шукають нову роботу, іншими словами - це переманювання кращих працівників з інших підприємств. Часто замовник чітко ставить перед агентством завдання переманити саме того, а не іншого фахівця
3	Recruitment (класичний рекрутмент)	пошук претендентів з використанням більш простих та менш трудомістких засобів набору працівників: бази даних, оголошень, Інтернету. Робота рекрутерів полягає у перегляді анкет та резюме, проведенні співбесід з найбільш кваліфікованими фахівцями та відправленні швидко підібраних претендентів підприємству-замовнику. Вартість даної послуги визначається індивідуально і оцінюється в розмірі 10-20% від річного трудового доходу шуканого працівника

Джерело: сформовано автором на основі [18].

При бізнес-аутсорсингу замовнику потрібні не конкретні працівники, а виконання певної роботи, рисунок 1.4 [30]



Рисунок 1.4 – Прогресивні методи підбору персоналу

Джерело: [30]

Іншою послугою аутсорсингу є аутстафінг, при якому компанія-провайдер набирає до власного штату працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) в іншій компанії (у замовника). Аутстафінг поділяється на: лізинг персоналу, добір тимчасового персоналу та виведення персоналу за штат [19].

Перевагами аутсорсингу є те, що він дозволяє підприємству-замовнику оптимізувати витрати на діяльність, оплачуючи лише вартість послуг компанії-провайдера; доцільніше періодично залучати фахівця з великою практикою, ніж тримати у штаті фахівця, який рідко використовується. Однак, за таких умов, може бути ускладнене оперативне управління персоналом з боку замовника, що є недоліком. В Україні відсутня нормативна база, що регламентувала б аутстафінг, тому відповідні договори можуть бути визнані недійсними.

Отже, наведений вище аналіз джерел та методів кадрового забезпечення персоналу дозволяє зробити висновок про те, що не існує одного оптимального джерела та засобу набору, тому служба управління персоналом повинні володіти усіма можливими прийомами для залучення претендентів і використовувати їх в залежності від конкретної задачі.

1.2 Характеристика основних етапів добору та відбору кадрів

Під процесом добору та відбору кадрів розуміють не просто пошук людини, яка здатна ефективно виконувати певну роботу, але до уваги беруть також те, як потенційні працівники будуть вписуватися у структуру установи.

Установа більше втратить, ніж придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну встановлювати хороші взаємини з колегами по роботі, з клієнтами, або ту, яка буде підривати встановлені норми і порядки [8].

Погано організований добір та вібдір кадрів призводить до багатьох небажаних наслідків, а саме: високої плинності кадрів; поганого морально-психологічного клімату у колективі; низької трудової дисципліни. Правильно організований добір кадрів може допомогти збільшити продуктивність, прибуток і підвищити ступінь працьовитості співробітників.

Для ефективного проведення процесу добору та відбору кадрів важливим також є вирішення наступних завдань [20]:

1 визначення потреби в персоналі з урахуванням реалізованої керівництвом стратегії і основних цілей організації;

2 аналіз роботи за наявними вакансіями та отримання точної інформації про те, які вимоги до працівників пред'являє вакантна посада;

3 визначення тих кваліфікаційних вимог, які необхідні для успішного виконання роботи;

4 визначення необхідного рівня розвитку здібностей, особистісних і ділових якостей, які можуть бути використані в якості критеріїв відбору на конкретні посадові позиції;

5 пошук і вибір джерел поповнення кадрового потенціалу та методів залучення працівників;

6 вибір тих методів відбору кадрів, які дозволяють найкраще оцінити професійну придатність кандидатів на вакантні посади;

7 забезпечення найкращих умов для максимально швидкої адаптації нових працівників та їх виходу на необхідний рівень продуктивності [20].

Вимоги трудового законодавства та забезпечення справедливого підходу до всіх кандидатів на вакантну посаду включає в себе декілька етапів, які представлені на рисунку 1.5.

Попередній відбір кандидатів має на меті знизити витрати установи щодо найму за рахунок відсіювання кандидатів, що не підлягають формальним вимогам. Прикладами формальних вимог можуть бути освіта, досвід роботи, кваліфікація (наявність водійських прав), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік тощо. Зазвичай попередній відбір здійснюється на основі аналізу представленого кандидатом резюме [43].

Резюме - документ, який складається за участю кандидата у конкурсному відборі на будь-яку посаду. Даний документ це свого роду презентація кандидата, де важливим є виділення позитивних якостей та залишення в тіні слабких сторін. Резюме є інструментом за допомогою якого здійснюється вплив

на роботодавця задовго до безпосереднього контакту з ним, і є одним із складових можливого успіху при пошуку роботи. Тому даний документ повинен містити інформацію про відповідність кандидата вакантній посаді.

Виділяють такі види резюме [27]:

1 хронологічне (послідовно наводиться інформація про претендента, починаючи з останніх подій у професійній діяльності);

2 функціональне (у ньому наводиться послідовний виклад кваліфікаційного розвитку за кожним із напрямків кар'єрного зростання);

3 професійне (основний акцент тут робиться на професійні досягнення та навички в різних сферах діяльності) [22, с. 168].



Рисунок 1.5 - Процедура відбору персоналу [21, с. 174].

В разі відсутності резюме, попередній відбір кандидатів проводиться на основі аналізу первинної анкети, яку кандидат заповнював під час першого відвідування установи. Перевагою анкет перед резюме є те, що крім відомостей, що містяться у резюме, анкета може включати додаткові відомості, що представляють інтерес для установи. Так як анкета складається фахівцями відділу персоналу, вона крім біографічних відомостей про кандидата, його

освіти, досвіду та стажу роботи, може містити запитання щодо специфіки посади.

Анкетування, за визначенням Кабаченко Т.С - опитування працівників у письмовій формі. За допомогою опитувальних листів можна охопити велику групу людей, витративши при цьому відносно небагато часу і грошей. Проте слід враховувати, що при розробці анкет необхідно формулювати питання дуже чітко і ясно (вони повинні розумітися однозначно всіма учасниками опитування), оскільки анкета, на відміну від інтерв'ю, не дозволяє ставити уточнюючих питань [23].

Після аналізу резюме та первинних анкет, ті кандидати, які не відповідають формальним характеристикам відсіюються та здійснюється підготовка до проведення первинної співбесіди з тими кандидатами, які їм відповідають.

Найбільш важливими пунктами, на які зазвичай звертають увагу при її проведенні є [43]:

адреса проживання;

профілюючий напрямок в навчальному закладі;

закінчені навчальні заклади;

мета надходження на роботу;

час перебування на попередніх місцях роботи;

обмеження по здоров'ю;

мета кар'єри;

загальний стан здоров'я;

оцінки в університеті;

військова служба;

бажана зарплата;

членство в організаціях;

найближча можлива дата виходу на роботу тощо.

У ході попередньої співбесіди заповнюються прогалини інформації, отримується первинне уявлення про кандидатів, відсіваються кандидати, що

відверто не відповідають вимогам до професії, кваліфікації, освіті.

Структура проведення співбесіди не повинна створювати у кандидата враження, що його опитують за заздалегідь підготовленим шаблоном. Вона має проходити у формі бесіди, для того, щоб кандидат відчував себе розкуто, більше розповідав про себе, про свій досвід, знання, задавав питання і пропонував свої ідеї [42].

У процесі відбіркової співбесіди інформацію отримують за наступними блоками [31]:

1 Автобіографія

2 Загальноосвітній рівень

3 Практичний досвід

4 Характеристика останнього місця роботи

5 Одержувана винагорода

Для того щоб з'ясувати, чи буде кандидат виконувати запропоновану роботу і чи буде він якнайкраще відповідати вимогам, під час проведення відбіркової співбесіди слід також зібрати інформацію про його заняття у вільний час, хобі, захоплення тощо. Це дає можливість краще зрозуміти що він собою представляє.

Співбесіда при наймі на роботу містить чотири типи питань [31; 43]:

- ситуаційні питання, в яких відтворюється типова ситуація на робочому місці і визначається, що зробила би людина в подібних обставинах;

- питання, пов'язані зі знанням роботи, за допомогою яких з'ясовують знання кандидатів, що мають відношення до роботи: ці питання можуть стосуватися освітніх, наукових моментів або управлінських навичок;

- питання, що моделюють частину роботи, коли від кандидата може знадобитися в дійсності виконати пробну задачу;

- питання до працівника, які ставлять завдання визначити готовність людини пристосуватися до вимог роботи, наприклад інтерв'юер може запитати, чи готовий претендент виконувати монотонну роботу або переїхати в інше місто [31].

У більшості організацій основним методом добору кандидата на вакантну посаду є інтерв’ю. Структура і зміст інтерв’ю залежать від завдань, які необхідно вирішити під час його проведення. Оцінюючи кандидата, слід орієнтуватись на чіткі критерії, які мають ураховувати як специфіку посади, так і специфіку організації, і корпоративну культуру, внутрішньо організаційні взаємовідносини, систему цінностей, норм, правил і принципів, дотримання яких дасть змогу претенденту пристосуватись до нового соціального середовища.

Процедура проведення інтерв’ю та критерії оцінювання мають бути спрямовані на отримання об'єктивної інформації про кандидата.

Цимбалюк С.О. виділяє такі види інтерв’ю [22]:

– структуроване (проводиться за фіксованим набором запитань);

– слабо структуроване (заздалегідь готуються лише головні запитання; можуть включатися незаплановані запитання, змінюватися хід розмови; інтерв'юер повинен бути добре підготовлений, аби бачити реакцію претендента, вибрати запитання, що заслуговують на особливу увагу);

– неструктуроване (заздалегідь готується лише перелік тем, проводиться у довільній формі);

– формальне інтерв’ю (обмежується перевіркою даних, які містяться у резюме чи анкеті);

– професійне інтерв’ю (виявлення професійних компетенції у кандидата);

– особистісне інтерв’ю (виявлення особистісних якостей, системи цінностей та мотивації кандидата);

– стрес-інтерв’ю (перевірка кандидата на стресостійкість в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації);

– бізнес-інтерв’ю (проводиться з кандидатами на посади стратегічного рівня управління, головна мета - виявити, за рахунок чого кандидат досяг успіху в бізнесі та кар'єрі);

– панельне (проводиться спеціально сформованою комісією);

– групове (інтерв’ю з групою претендентів) [22, ст. 90].

Одним із найпоширеніших методів оцінювання кандидата на вакантну посаду крім інтерв'ю є тести.

Головною метою тестування є отримання інформації про індивідуальні характеристики людини, які можуть суттєво вплинути на її трудову діяльність і поведінку в колективі. Тривалість процедури тестування рекомендується до однієї години. Якщо тестів кілька - до двох годин. Тест здебільшого складається з набору окремих завдань, за результатами виконання яких набирається певна кількість балів. [17; 26].

Останній етап процесу добору та відбору кадрів - прийняття остаточного рішення про прийняття на роботу. Так, остаточне рішення про прийняття приймається особою або групою осіб, уповноважених приймати дане рішення. Для прийняття рішення про наймання аналізується весь обсяг інформації, зібраний при проведенні відбору кандидата.

Головна ціль добору та відбору кадрів полягає у тому, що набрані працівники мають відповідати вимогам заявника щодо відповідності умовам і особливостям роботи. Організації самі визначають модель прийому на роботу, але майже всі спираються на конкурсний відбір кандидатів на посаду, використовуючи або традиційний підбір, або повну, або скорочену схему оцінки і відбору кандидатів на посаду.

Процеси добору та відбору кандидатів на вакантну посаду тісно взаємопов'язані. Вакантна посада має існувати ще до того, як почнеться набір кандидатів. Незалежно від того, чи введена в компанії нова вакансія або виникла необхідність замінити співробітника, ще до початку пошуку кандидата необхідно визначити який саме фахівець потрібний: які завдання він виконуватиме, якими знаннями і уміннями повинен володіти. Чим точніше описані вимоги до кандидатів, тим вища вірогідність, що буде знайдений співробітник, який успішно впорається з поставленими завданнями.

1.3 Сучасні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування

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

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

Одним із головних критеріїв для розвитку громади є кадрове забезпечення. Високий фаховий рівень розвитку залежить від відповідної кваліфікації кадрів, мотивації, командної роботи, дисципліни, здатності і бажання до навчання. За умови правильного забезпечення кадрами громада може досягнути вершин, але неправильний вибір працівників може негативно позначитися на результатах діяльності [43].

Кадрове забезпечення – це комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії – для подальшого просування кар’єрними сходами, так і поза її межами – для нового найму тимчасових або постійних працівників [12].

Метою кадрового забезпечення є залучення до роботи на усіх вільних робочих місцях працівників, здатних виконувати свої посадові обов'язки на рівні, що відповідає очікуванням роботодавців, тобто недопущення тимчасової чи довготривалої нестачі кадрів в організаціях [13].

Як відомо, фактор – це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси. Фактори по різному діють на кадрове забезпечення: можуть як створювати баланс між потребою в кадрах і їх наявністю, так і навпаки – порушувати цю рівновагу [14]. Залежно від впливу, фактори об’єднують за такими групами: соціально-економічні, професійно-

кваліфікаційні, економіко-географічні, природно-біологічні, політико-правові, демографічні, ідейно-моральні та моральні, науково-технічні [14].

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

Пріоритетними тенденціями кадрової політики в системі органів місцевого самоврядування вважаються: (1) розвиток оптимальної і результативної структури органів місцевого самоврядування відповідно до завдань і функцій держави; (2) збільшення продуктивності діяльності органів місцевого самоврядування за рахунок зростання професіоналізму посадових осіб; (3) збільшення престижу ОМС та авторитету посадовців; (4) удосконалення концепції професійного розвитку кадрів органів місцевого самоврядування; (5) формування ефективності механізмів затребуваності співробітників органів місцевого самоврядування [16].

Здійснення зазначених пріоритетних напрямів передбачає вирішення низки основних завдань: (1) керівництво розвитком професійних якостей співробітників ОМС; (2) збільшення ефективності професійних технологій, з урахуванням українського і зарубіжного досвіду; (3) удосконалення концепції оцінки діяльності кадрів органів місцевого самоврядування; (4) формування концепції громадських гарантій для посадових осіб, діяльність яких пов’язана з ризиком і значною напруженістю, відрізняється складністю і підвищеною відповідальністю за виконання та забезпечення задач і функцій держави [23].

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

До найбільш важливих функцій кадрових служб в органах місцевого самоврядування можна віднести наступне: реалізація кадрової політики організації; розвиток персоналу; планування людських ресурсів; підбір кадрів та їх адаптація; організація оплати праці; оцінка та розстановка кадрів; організація навчання та підвищення кваліфікації співробітників; вирішення соціальних завдань і організаційно-правових проблем; контроль дисципліни та дотримання трудового розпорядку [33].

Здійснення перебудови кадрової політики в органах місцевого самоврядування може спричинити за собою розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їх самостійності у вирішенні кадрових проблем. Підбір кадрів є основним завданням кадрових служб. Основним елементом цієї роботи є контроль виконання встановлених законами правил прийому документів, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, атестації, щорічної оцінки, призначень на посади а також розробки норм і процедур заміщення посад з урахуванням їх планування, прогнозування кар'єри на основі реальних здібностей, заслуг і достоїнств працівників, їх знань, заслуг, умінь, навичок і рівня професіоналізму [30].

В органах місцевого самоврядування особлива увага приділяється кадрам. До людей, готових служити народу і працювати, не дивлячись на чисельні обмеження, пред'являють не тільки вимоги про кваліфікацію і стаж, а й особистісні. Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [32 - 36] «посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету».

Через специфіку роботи органів місцевого самоврядування кадрова політика при формування та розгляді відображає в собі необхідність визначення позитивного іміджу ОМС і визначає якими якостями повинна володіти посадова особа, щоб підходила для роботи в даному органі. А обмеження і заборони говорять про те, що посадова особа місцевого

самоврядування відповідає не тільки за свій імідж, а й за загальний імідж органу в якому вона здійснює свою діяльність, а тому необхідно дотримуватись особливих правил які також знаходять відображення в кадровій політиці. В органи місцевого самоврядування повинні прийматися люди, які відповідають всім особистісним якостям, необхідним для ефективного виконання обов'язків і формування необхідного державного іміджу [32 – 37].

Отже, формування трудового колективу займає одне з провідних місць у системі управління підприємством. Людські ресурси є основним фактором установи, від якості яких великою мірою залежить функціонування підприємства, формування конкурентних переваг та напрями подальшого розвитку.

Завдання кадрової служби полягає у плануванні та організації процесу формування штату працівників, пошуку кваліфікованих кандидатів, що відповідають вимогам робочого місця, оцінці як наявних, так і потенційних працівників тощо.

Однією з ключових елементів якісного формування персоналу на підприємстві є організація продуманої системи добору та відбору працівників, адже від якості відібраних кадрів залежить ефективність діяльності будь-якого підприємства або організації вцілому. Залучення кадрів можна проводити за допомогою внутрішнього та зовнішнього ринку праці. Під внутрішнім ринком праці слід розуміти використання потенціалу працівників, які вже працюють на підприємстві. Він передбачає переміщення працівників з однієї посади на іншу: переведення працівників без змін у кваліфікації, підвищення кваліфікації, перепідготовку працівників та їхнє подальше підвищення у посаді. Важливу роль у формуванні якісного складу персоналу відіграє визначення того, якою мірою працівник відповідає вимогам, які випливають з його виробничих завдань.

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ДОБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ В ОБЕРТИНСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз середовища в Обертинській територіальній громаді

Селищна рада в Івано-Франківській області є органом місцевого самоврядування на селищному рівні. Вона відповідає за управління справами селища, забезпечення розвитку території, соціально-економічного розвитку населення та інфраструктури.

Обертинська селищна рада - це орган місцевого самоврядування, який представляє інтереси жителів селища Обертин та навколишніх сіл. Селищна рада підпорядковується Івано-Франківській районній раді та Івано-Франківській обласній раді.

Основні функції Обертинської селищної ради:

– Прийняття бюджету селища та контроль за його виконанням.
– Затвердження програм розвитку селища.
– Здійснення контролю за діяльністю виконавчих органів селищної ради.
– Розгляд звернень громадян.
– Вирішення інших питань, віднесених до її компетенції.

Розглянемо структуру Обертинської селищної ради, яка включає [24]:

1 Керівний склад – це селищний голова, перший заступник селищного голови, секретар селищної ради, керуючий справами (секретар) виконавчого комітету;

2 Апарат виконавчого комітету ради;

Апарат Обертинської селищної ради складається з 11 відділів та 1 сектору з питань мобілізаційної роти та цивільного захисту. Крім того в управлінні працюють працівник відділу реєстрації актів цивільного стану, юрист, фахівець з кадрових питань, геодезисти, архітектор, будівельний інспектор, інспектор з питань благоустрою, інспектор в галузі охорони праці та Центр надання

адміністративних послуг (4 осіб). До складу органу входять також старости (5 осіб). Таким чином, всього в адміністративному управлінні працює 32 особи.

Відділи та управління:

– Відділ бухгалтерського обліку і звітності.

– Загальний відділ.

– Відділ ЦНАП.

– Відділ соціального захисту.

– Відділ земельних ресурсів, сільського господарства та промислового планування.

– Відділ освіти, культури, сім'ї, молоді і спорту.

– Фінансовий відділ.

– Сектор з питань мобілізаційної роботи цивільного захисту.

– Служба у справі дітей.

– Відділ комунальної власності, містобудування та архітектури, житло комунального господарства та благоустрою.

– Відділ економічного відділу і інвестицій.

3. Виконавчі органи ради.

Загальна штатна чисельність Обертинської селищної ради складає 35 особи (рис. 2.1), з них:

17 осіб – керівники;

35 осіб – спеціалісти;

15 осіб – службовий персонал.

Селищна рада складається з обраного населенням голови та депутатів, які представляють різні політичні партії та громадські об'єднання. Вони приймають рішення з питань розвитку селища, забезпечення комунальних послуг, розвитку соціальної сфери та інші питання, що стосуються місцевого населення.

Обертинська селищна рада, як орган місцевого самоврядування, виконує широкий спектр функцій, спрямованих на розвиток територіальної громади та забезпечення добробуту її мешканців.



Рисунок 2.1 – Загальна штатна чисельність Обертинської селищної ради

Ось деякі з основних функцій Обертинської селищної ради:

- Представництво інтересів громади: Селищна рада представляє інтереси мешканців громади в органах державної влади та інших інституціях.

- Затвердження бюджету та звітів про його виконання: Селищна рада затверджує бюджет громади, контролює його виконання та звітує перед мешканцями.

- Управління майном громади: Селищна рада володіє та управляє майном громади, а також приймає рішення про його відчуження та передачу в оренду.

- Надання послуг: Селищна рада надає мешканцям громади низку послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, культура, транспорт, благоустрій та ін.

- Затвердження програм розвитку: Селищна рада розробляє та затверджує програми розвитку територіальної громади з різних напрямків, таких як економіка, інфраструктура, освіта, культура та ін.

- Контроль за діяльністю виконавчих органів: Селищна рада здійснює контроль за діяльністю виконавчих органів, таких як селищний голова та його заступники.

- Співпраця з іншими органами влади та громадськими організаціями: Селищна рада співпрацює з іншими органами влади та громадськими організаціями для вирішення спільних проблем та розвитку територіальної громади.

Загалом, Селищна рада в Івано-Франківській області відіграє важливу роль у розвитку території, покращенні умов життя місцевого населення та забезпеченні гармонійного розвитку селища [42].

Обліково-фінансова діяльність Обертинської селищної здійснюється відповідно до Конституції України, Бюджетного кодексу України, інших законів України та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування.

Для здійснення обліково-фінансової діяльності Обертинська селищна рада має такі структурні підрозділи [42]:

– Відділ бухгалтерського обліку та звітності.

– Економічний відділ.

Відділ бухгалтерського обліку та звітності здійснює ведення бухгалтерського обліку, складання бухгалтерської звітності та контроль за дотриманням бюджетної дисципліни.

Економічний відділ здійснює фінансове планування, аналіз фінансових показників та розробку заходів щодо підвищення ефективності використання коштів.

Але в загальному, фінанси у селищній раді і в громаді відповідає фінансовий відділ. Основним завданням відділу є:

– забезпечення реалізації державної бюджетної політики на території Обертинської селищної ради;

– проведення разом з іншими виконавчими органами Обертинської селищної ради, структурними підрозділами ради аналізу фінансово-

економічного стану територіальної громади, перспектив її подальшого розвитку;

– розроблення в установленому порядку проєкту Обертинського селищного бюджету та його прогнозу на середньостроковий період і подання їх на попередній розгляд та схвалення виконавчому комітету Обертинської селищної ради;

– складання та виконання в установленому порядку розпису Обертинського селищного бюджету;

– забезпечення ефективного і цільового використання бюджетних коштів;

– розробка пропозицій щодо удосконалення методів фінансового і бюджетного планування та здійснення витрат;

– здійснення загальної організації та управління виконанням Обертинського селищного бюджету, координація в межах своєї компетенції діяльності учасників бюджетного процесу з питань виконання бюджету;

– представлення прогнозу бюджету та проєкту рішення про бюджет Обертинської селищної ради, схвалених виконавчим комітетом, на засіданнях постійних комісій та розгляд та затвердження на пленарних засіданнях Обертинської селищної ради;

– здійснення контролю за дотриманням бюджетного законодавства на усіх стадіях бюджетного процесу, здійснення та забезпечення внутрішнього фінансового контролю та аудиту за роботою виконавчих органів Обертинської селищної ради, підприємств, установ та організацій засновником яких є Обертинська селищна рада.

Обсяг фінансового ресурсу бюджету Обертинської селищної територіальної громади на перспективу до 2027 року прогнозувався на підставі проведеного відстеження аналітичних показників за період з 2021 по 2022 роки з визначенням тенденцій розвитку, з врахуванням основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2022-2024 роки, особливостей бюджетної політики, передбачених Бюджетною

декларацією на 2022-2024 роки, норм податкового і бюджетного законодавства, нормативно-правових актів селищної ради.

В середньому приріст власних доходів загального фонду бюджету щороку становив 20 %, в першу чергу шляхом темпів зростання податку на доходи фізичних осіб – близько 31%. По місцевих податках та зборах за період з 2021 по 2022 роки згідно з відстеженням приросту спостерігається збільшення приросту даного виду доходу на 10%, таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники Обертинської селищної ради

Показники	роки						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг власних доходів бюджету, (тис. грн.)	19511,4	23450,2	23479,9	23850,2	24100,2	24380,2	24660,2
Чисельність населення (осіб)	8416	8316	8078	7989	7827	7732	7633
Обсяг власних доходів бюджету на 1 мешканця (тис. грн)	2,3	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,2

Джерело: [37]

Фінансовий ресурс селищного бюджету на 2023 рік сформовано з урахуванням вимог Податкового та Бюджетного кодексів України, положень програми діяльності Кабінету Міністрів України та інших законодавчих і нормативних актів, що стосуються місцевих бюджетів та міжбюджетних відносин.

Обсяг доходів селищного бюджету на 2023 рік (без урахування міжбюджетних трансфертів) визначено в сумі 24 531 891 гривень., з них:

– загальний фонд – 22 531 891 гривень;

– спеціальний фонд – 2 000 000 гривень.

Загальний фонд селищного бюджету

Розрахунковий показник надходжень до загального фонду селищного бюджету на 2023 рік визначено в сумі – 22 531 891 гривень.

Основним платежем надходжень загального фонду селищного бюджету є податок на доходи фізичних осіб, що складає 57,0 відсотка від прогнозного

показника доходів загального фонду. Податок на доходи фізичних осіб, який зараховується в розмірі 64 відсотків, розрахунково складе – 12 850 891 гривень.

Обрахування податку на доходи фізичних осіб проведено відповідно до норм Бюджетного кодексу України і Податкового кодексу України з урахуванням соціальних пільг, передбачених законодавством, та податкової ставки у розмірі 18 відсотків. Враховано підвищення мінімальної заробітної плати до 6700 грн. з 01 січня 2023 року посадового окладу (тарифної ставки) працівника першого тарифного розряду Єдиної тарифної сітки 2893 гривень відповідно.

Складовими частинами спеціального фонду селищного бюджету є екологічний податок та власні надходження бюджетних установ, які згідно ст.13 Бюджетного кодексу України мають цільове спрямування. Екологічний податок визначено в сумі 20 000 грн. (розрахунок здійснено на базі очікуваних надходжень за 2022 рік). Обсяг власних надходжень бюджетних установ визначений на підставі розрахунків у обсязі 980 000 гривень.

Управління обліково-фінансовою діяльністю Обертинської селищної ради є важливою складовою її ефективної роботи. Вона включає бюджетне планування, облік доходів та витрат, фінансовий контроль та аудит, управління фінансовими ресурсами, забезпечення прозорості та підзвітності. Ефективне управління фінансами сприяє сталому розвитку громади та підвищенню якості життя її мешканців.

Важливим етапом розвитку Обертинської селищної ради є аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливатимуть на розвиток громади. У рамках цього здійснено SWOT-аналіз Обертинської селищної територіальної громади. SWOT-аналіз передбачає огляд сильних та слабких сторін громади, таблиця 2.2 [38].

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз Обертинської селищної територіальної громади

Сильні сторони:	**Слабкі сторони:**
-Зручне географічне розташування. -Наявність трудового потенціалу. -Значні запаси корисних копалин. -Наявність вільних земельних ділянок. -Наявність площ для розміщення джерел альтернативної електроенергії. -Наявність джерел мінеральних вод з підвищеним вмістом бору та йоду. -Розгалужена мережа закладів освіти, охорони здоров'я та культури. -Надання громадянам якісних адміністративних послуг (ЦНАП). -Дієва Молодіжна рада. -Розвинені індивідуальні домогосподарства (овочівництво, садівництво, свинарство).	-Незадовільний стан доріг. -Відсутність оновленої містобудівної документації. -Відтік працездатного населення за межі громади. -Низький рівень офіційної зайнятості. -Відсутність водогонів. -Незначний рівень участі жителів у громадському житті громади. -Недостатня залученість коштів через міжнародні програми, проєкти та гранти. -Відсутність громадських організацій. -Відсутність підприємств по переробці та збуту сільськогосподарської продукції. -Відсутність захисних споруд цивільного захисту, які відповідають сучасним стандартам. Крім цього, друга частина SWOT-аналізу передбачає огляд зовнішніх політичних, кліматичних, демографічних та макроекономічних можливостей та загроз, що визначатимуть розвиток громади впродовж наступних 4-х років.
Можливості:	**Загрози:**
-Залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій. -Залучення грантових коштів в розвиток громади. -Покращення інвестиційного клімату. -Розвиток інформаційних технологій. -Підвищення доходів населення. -Подальше впровадження реформи децентралізації. -Продовження євроінтеграційних процесів та розвиток транскордонного співробітництва. -Виробництво екологічно чистої продукції сільського господарства. -Покращення рівня екологічної безпеки. -Створення потужностей з переробки твердих побутових відходів. -Підвищення фінансової спроможності громади.	-Політична та економічна нестабільність, спричинена війною на території України. -Продовження та ескалація війни в Україні -Передача повноважень громадам без фінансового забезпечення. -Ріст цін на енергоносії та пально-мастильні матеріали. -Зниження купівельної спроможності та погіршення рівня життя громадян. -Високі відсоткові ставки при отриманні кредитів для бізнесу, ріст інфляції, нестабільність національної валюти. -Зростання соціальної напруги та падіння рівня довіри до влади. -Ріст рівня екологічних та техногенних катастроф.

Джерело: [38]

Базуючись на результатах соціально-економічного аналізу, SWOT-

аналізу та висновках, визначаються стратегічні та оперативні цілі, які орієнтовні на розвиток громади.

2.2 Характеристика методи добору та відбору персоналу в Обертинській селищній раді

У контексті Обертинської селищної ради, управління персоналом спрямоване на забезпечення ефективної роботи всіх структурних підрозділів, підвищення продуктивності працівників та задоволення потреб місцевої громади.

Система управління персоналом заснована на принципах:

– Правомірність: Діяльність з управління персоналом здійснюється відповідно до Конституції України, Кодексу законів про працю України, інших актів законодавства України.

– Об’єктивність: Рішення з кадрових питань приймаються на основі об’єктивних критеріїв.

– Справедливість**:** Забезпечується рівне ставлення до всіх працівників.

– Відкритість: Інформація про кадрову політику селищної ради є доступною для працівників

Метою управління персоналом є забезпечення оптимального використання людських ресурсів для досягнення високих результатів у надання послуг. Основними завданнями управління персоналом в селищній раді є набір, розвиток, мотивація та оцінка працівників.

В Обертинській селищній раді застосовуються різні методи мотивації персоналу, спрямовані на підвищення їхньої зацікавленості та продуктивності. До основних методів мотивації належать матеріальне і нематеріальне стимулювання. До матеріального стимулювання належить:

– Заробітна плата: Заробітна плата працівників селищної ради відповідає вимогам законодавства України та рівню оплати праці в інших органах місцевого самоврядування.

– Премії та бонуси: Працівникам селищної ради можуть виплачуватися премії та бонуси за успішну роботу та досягнення високих результатів.

– Соціальний пакет: Працівникам селищної ради надається соціальний пакет, який включає медичне страхування, оплату відпусток, допомогу на оздоровлення та інші пільги.

– Нематеріальне стимулювання:

– Подяки та грамоти: Працівникам селищної ради можуть оголошуватися подяки та вручатися грамоти за сумлінну працю та високі досягнення.

– Кар'єрний ріст: Селищна рада сприяє кар'єрному росту своїх працівників, пропонуючи їм можливість пройти навчання та підвищити кваліфікацію.

– Сприятливий мікроклімат: Селищна рада прагне створити сприятливий мікроклімат у колективі, де кожен працівник відчуває себе цінним та важливим.

– Можливість реалізації своїх ідей: Селищна рада заохочує своїх працівників до реалізації своїх ідей та пропонує їм можливість брати участь у розробці та реалізації проектів.

Система мотивації персоналу в Обертинській селищній раді дає позитивні результати. Працівники селищної ради мотивовані та зацікавлені у своїй роботі, що призводить до підвищення їхньої продуктивності та якості роботи.

В Обертинській селищній раді використовується комплексна система адаптації нових працівників, спрямована на те, щоб допомогти їм швидко та ефективно влитися в колектив та розпочати продуктивну роботу. Система адаптації включає вступну бесіду. Під час вступної бесіди новий працівник знайомиться з керівництвом селищної ради, основними напрямками роботи та правилами внутрішнього трудового розпорядку. Він також отримує інформацію про структуру селищної ради, свої посадові обов'язки та очікування щодо його роботи. За кожним новим працівником закріплюється наставник, який протягом першого місяця роботи допомагає йому адаптуватися до нового робочого місця.

Наставник надає новому працівнику необхідну інформацію та підтримку, знайомить його з колегами та допомагає йому розібратися в робочих процесах. Новим працівникам пропонується пройти курс навчання, який знайомить їх з основними аспектами роботи селищної ради та специфікою їхньої посади.

Навчання може проводитися у формі семінарів, тренінгів та інших форм навчання. Новим працівникам пропонується дати зворотний зв'язок щодо процесу адаптації. Це дозволяє селищній раді вдосконалювати систему адаптації та зробити її максимально ефективною.

Система адаптації нових працівників в Обертинській селищній раді дає позитивні результати. Нові працівники швидко та ефективно вливаються в колектив, починають продуктивно працювати та відчувають себе цінними членами команди.

Управління персоналом в Обертинській селищній раді є важливим елементом ефективного функціонування місцевого самоврядування. Воно включає різноманітні аспекти, починаючи від планування потреб у персоналі та закінчуючи створенням сприятливого робочого середовища. Ефективне управління персоналом забезпечує сталий розвиток громади та підвищує рівень задоволеності населення.

Для більш детальної характеристики складу Обертинській селищній раді розглянемо дані, наведені в таблиці 2.4. та 2.5.

Таблиця 2.4 – Структура посадових осіб Обертинської селищної ради за гендерною ознакою

Гендерна ознака	Кількість осіб	(%)
Чоловіки	13	17,6%
Жінки	54	82,4%
Всього	67	100%

За гендерним профілем 54 жінок –82,4% від загальної кількості працівників, та 13 чоловік – 17,6 % від загальної кількості персоналу.

Роблячи аналіз чисельності посадових осіб Обертинської селищної ради

за гендерною ознакою, бачимо, що в загальній чисельності штатних працівників на частку жінок припадає понад 82,4%, а на долю чоловіків близько 17,6%, що свідчить про відтік чоловіків в інші сфери діяльності.

Таблиця 2.5 – Розподіл працівників Обертинської селищної ради за віком

Найменування груп посад	Кількість осіб	Кількість осіб у віці, років				
		До 30	30-39	40-49	50-59	Понад 60
Всього	67	5	17	35	5	5
Керівники	17	1	8	5	1	2
Спеціалісти	35	3	5	25	2	-
Службовий персонал	15	1	4	5	2	3

Роблячи аналіз розподілу працівників за віком ми бачимо наступне:

- 2 % від загальної чисельності працівників складають особи у віці до 30 років;

- 12% від загальної чисельності працівників складають особи у віці від 30 до 39 років;

- 22% від загальної чисельності працівників складають особи у віці від 40 до 49 років;

- 10% від загальної чисельності працівників складають особи у віці від 50 до 59 років;

- 6 % від загальної чисельності працівників складають особи у віці понад 60 років.

Аналіз працівників за віковою ознакою показує, що в Обертинській селищній раді переважають працівники середнього віку. Це перш за все пов’язано з високими кваліфікаційними вимогами та рівнем відповідальності.

Персонал Обертинської селищної ради налічує 67 особи. Вікова категорія персоналу налічує від 22 до 67 років. Найбільшу частку персоналу, займає вікова категорія від 30 до 49 років. В Обертинській селищній раді діє система управління персоналом, яка охоплює всі аспекти роботи з кадрами, від найму до звільнення.

На рисунку 2.2 представлено відсотковий розподіл працівників в

Обертинській селищній раді за рівнем освіти.

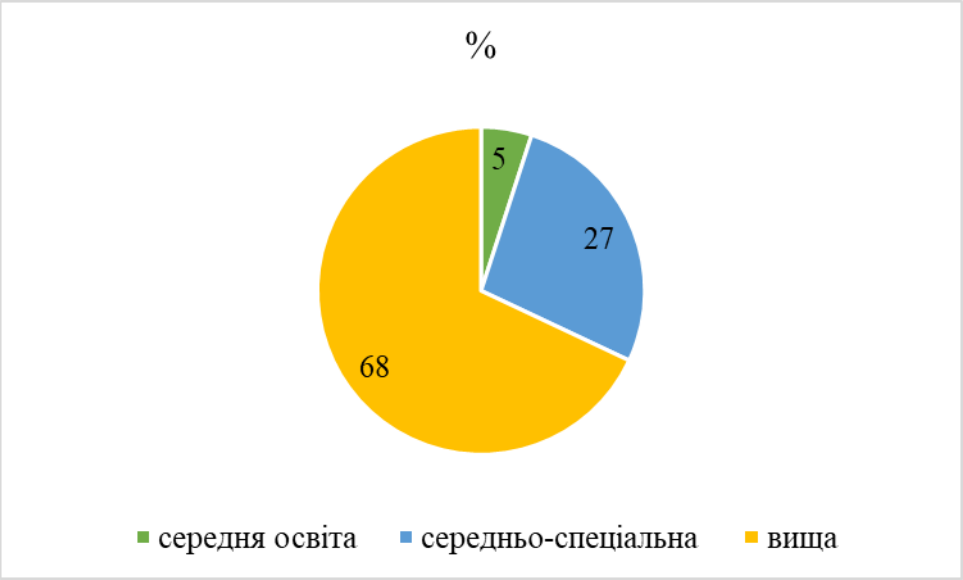


Рисунок 2.2 – Розподіл працівників Обертинської селищної ради за рівнем освіти

Таке велике число працівників з вищою освітою пов'язане з тим, що донедавна основною вимогою, що висуваються до кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування є наявність вищої освіти.

2.3 Оцінювання ефективності професійного добору та відбору кадрів в Обертинській селищній раді

Відповідно до Закону України «Про державну службу» Національним агентством з питань державної служби був розроблений Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Оцінювання здійснюється шляхом самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591 у цьому році змінено Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Так, завдання і ключові показники державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», визначаються з урахуванням

стратегічних документів державного та/або регіонального рівня, річного плану роботи державного органу, завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про державний орган, положенні про відповідний структурний підрозділ, посадовій інструкції.

Кадрове забезпечення в умовах будови демократичного суспільства є важливим фактором управління країною в цілому. Відомий французький дослідник Гурне Б. з приводу проблеми управління зазначив наступне: «найпродуманіше структури і найсучасніші знаряддя праці не дадуть очікуваних результатів, якщо службові штати не доукомплектовані або, ще гірше, укомплектовані працівниками низької кваліфікації» [26].

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

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

Мета кадрової політики Обертинської селищної ради – домогтися, щоб кожен працівник і весь персонал був зацікавлений якісно працювати з максимальним використанням своїх можливостей. Проблема якості праці в установі зважується в основному шляхом підбору, навчання і переміщення працівників з метою досягнення персоналом високої ділової кваліфікації. Кожен відділ селищної ради вимагає добору відповідного персоналу.

Одним із ключових питань по добору персоналу у Обертинській селищній раді є оцінка ефективності. Для оцінки ефективності добору персоналу можна виділити кілька показників:

1 Загальний показник плинності кадрів – використовуючи даний

показник для оцінки ефективності добору, дуже важливо усвідомлювати, що кількісний фактор не єдиний, котрий потрібно враховувати. Також важливі якісні характеристики співробітників, що залишають селищну раду. Якщо із селищної ради іде «слабенький» співробітник, експерти називають це функціональною плинністю, що, насправді, може виявитися позитивною подією для установи. Адже витрати на зміст непродуктивного працівника іноді вище, ніж вартість добору і навчання нового, більш ефективного співробітника. Увагу привертає плинність персоналу, яка у Обертинській селищній раді становить до 5%. Коли ми розглядаємо кандидата на позицію, то оцінюємо ділові і професійні якості, а також мотивацію. Якщо людина пішла із селищної ради через півроку рік, то це може означати, що на етапі добору була неправильно встановлена її мотивація. Чому людина шукала нову роботу? Якщо причиною переходу на нову роботу була незадоволеність зарплатою, то при наступній новій можливості одержувати ще більше, ніж у вас, такий працівник, швидше за все, знову перемінить місце роботи. Якщо кандидат насправді хотів кар'єрного росту, а позиція, на яку він перейшов, у реальності такої не виявилася, людина продовжить шукати можливість працювати на більш високій посаді.

2 Виконання планів набору персоналу (набір запланованої кількості працівників у запланований термін). Цей показник є цільовим і в реальності дає відповідь на цілий ряд питань. В Обертинській селищній раді спостерігається майже ідеальна ситуація, коли є стратегічне планування, і в служби добору є чіткий план, яких і скільки працівників необхідно залучити у визначений період часу. При таких обставинах досить просто порівняти плани і результат по факті, дати ефективну оцінку виконання планів. Швидкість наймання персоналу визначається тривалістю заповнення вакансії, яка в свою чергу визначається в днях (місяцях) через фіксацію дат її відкриття (виявлення потреби) та закриття (вихід на роботу).

Методи оцінювання можна класифікувати за об'єктом оцінювання: особисті та професійні характеристики, результати праці, процес трудової

діяльності тощо. До форм оцінювання персоналу відносять: співбесіду, іспит, тестування, творче завдання, експертне опитування, фокус-групи тощо. Кінцевий результат оцінювання повинен відповідати поставленій меті оцінювання.

На державній службі повинні бути враховані і нормативно врегульовані:

- які елементи ми оцінюємо;
- хто здійснює оцінювання;
- які терміни проведення оцінювання;
- як забезпечити об’єктивність оцінювання;
- чи потрібно оцінювати, крім професійних, ще й особистісні якості кандидатів тощо.

На підставі висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В» та з урахуванням визначених завдань і ключових показників на наступний звітний рік такий державний службовець разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує керівник такого державного службовця та затверджує начальник відділу, в якому він працює (у разі наявності). Відповідно Типового порядку, оцінюються державні службовці, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» і «В». Оцінювання проводиться з дотриманням принципів об’єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності державного службовця.

Державний службовець: бере участь у визначенні своїх завдань і ключових показників, а також у їх періодичному перегляді; ознайомлюється з визначеними завданнями і ключовими показниками; аналізує виконання визначених завдань і ключових показників; ознайомлюється з пропозиціями щодо оцінювання результатів службової діяльності або результатами виконання завдань і з висновком щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (далі – висновок). Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету Обертинської селищної ради, надає консультативну

допомогу учасникам оцінювання та здійснює заходи щодо організації оцінювання, у тому числі підготовку проектів наказів (розпоряджень) про: визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», із списком державних службовців; затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В». Оцінювання проводиться на підставі ключових показників, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Висновок щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», в якому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка, за встановленою формою затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення. У разі коли жодне із завдань державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», не підлягає оцінюванню, висновок не затверджується. Відповідні відомості зазначаються в особовій картці такого державного службовця.

У разі отримання державним службовцем негативної оцінки проводиться повторне оцінювання відповідно до Типового порядку. Затвердження висновку щодо повторного оцінювання здійснюється за встановленою формою не раніше ніж через три місяці та не пізніше ніж через п'ять місяців після затвердження висновку, що містить негативну оцінку. Зміст завдань і ключових показників для повторного оцінювання та строки їх виконання повинні визначатися залежно від встановленої дати такого оцінювання. У разі отримання державним службовцем негативної оцінки відповідний висновок може бути оскаржений таким державним службовцем. Оскарження висновку щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорій «Б» або «В», здійснюється відповідно до статті 11 Закону України «Про державну службу». Обов'язковими умовами проведення

оцінювання результатів діяльності державного службовця є наявність: типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державної служби; посадові обов'язки, викладені у посадових інструкціях щодо описання вимог посади; критеріїв оцінювання, за якими здійснюється оцінка; формальні і неформальні суб'єкти оцінювання; прозорість і доступність встановлених процедур і методів оцінки; механізми застосування результатів оцінювання. Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби. Отримання державним службовцем позитивної оцінки результатів його службової діяльності є підставою для: відзначення відомчими заохочувальними відзнаками; просування по службі; інших заохочень. Отримання державним службовцем відмінної оцінки результатів його службової діяльності є підставою для: щорічного преміювання; присвоєння достроково чергового рангу; просування по службі; клопотання про заохочення відзнаками інших органів державної влади та державними нагородами; інших заохочень. Результати оцінювання можуть бути підставами для підвищення рівня їхньої професійної компетентності.

Отже, ефективне функціонування Обертинської селищної ради неможливе без організації якісної системи добору та відбору кадрів. Однією з головних складових формування трудового колективу є планування численності персоналу. Обґрунтоване планування кількості працівників сприяє формуванню оптимального штатного розкладу та визначає його необхідну професійно-кваліфікаційну складову, яка надалі дозволить забезпечити реалізацію стратегії та завдань підприємства. Під час формування та планування оптимальної чисельності працівників необхідно враховувати велику кількість факторів. До них можна віднести зовнішні фактори (макроекономічні, техніко-технологічні, політичні чинники і фактори конкуренції), та внутрішні фактори (фінансові можливості, цілі і стратегія, кількість та якість наявного персоналу).

РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДОБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ ОБЕРТИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

3.1 Професійне навчання, як інструмент вдосконалення професійних компетенцій державного службовця

Професійне навчання є ключовим інструментом підвищення компетентності державних службовців, сприяючи ефективному виконанню ними посадових обов'язків. Воно охоплює здобуття та вдосконалення знань, умінь і навичок, необхідних для реалізації завдань державної служби, дотримання етичних стандартів та впровадження інновацій у публічному управлінні.

Основні форми професійного навчання:

– навчання за магістерськими програмами;

– підвищення кваліфікації через загальні та спеціалізовані програми;

– стажування;

– самоосвіта.

Згідно з чинним законодавством України, професійне навчання здійснюється через акредитовані заклади освіти та організації незалежно від форми власності, які мають право надавати відповідні освітні послуги. Фінансування таких заходів може здійснюватися за рахунок державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавство .

Індивідуальна програма професійного розвитку (ІППР): ІППР є стратегічним документом, що визначає персональні цілі та шляхи професійного зростання державного службовця, включає такі етапи [39]:

1 оцінку результатів виконання попередніх завдань;

2 визначення нових завдань та ключових показників ефективності;

3 ідентифікацію індивідуальних потреб у навчанні;

4 прогнозування загальних потреб органу в професійному навчанні;

5 визначення спеціальних потреб органу.

Реалізація ІППР передбачає участь у відповідних навчальних заходах, які

відповідають визначеним потребам та спрямовані на розвиток необхідних компетенцій. Моніторинг виконання програми здійснюється щоквартально через індивідуальні бесіди, опитування та анкетування. За результатами моніторингу можливий перегляд програми з урахуванням досягнутих результатів та нових потреб [39].

Дорожня карта професійного розвитку: Дорожня карта є практичним інструментом планування та реалізації ІППР, що включає, рис. 3.1.

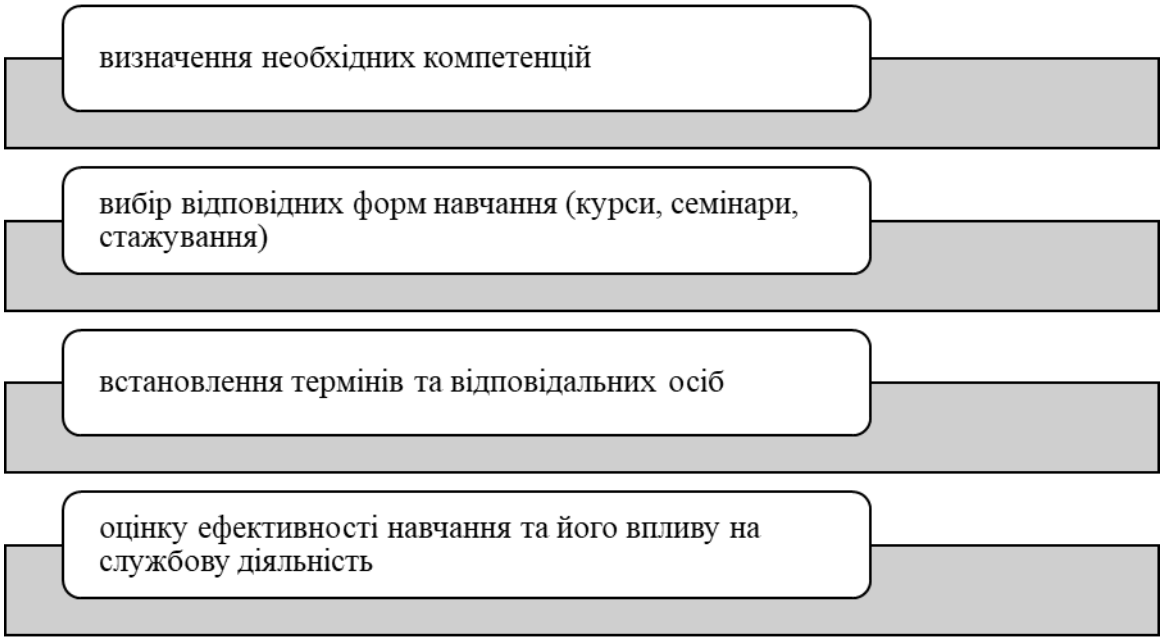


Рисунок 3.1 – Дорожня карта професійного розвитку

Таким чином, професійне навчання та індивідуальне планування розвитку є невід’ємними складовими системи підвищення кваліфікації державних службовців, сприяючи їхньому професійному зростанню та ефективному виконанню службових обов’язків.

Отже, відповідно до дорожньої карти та Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) [39], пропонуємо Індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальна програма професійного розвитку державного службовця Обертинської селищної ради на 2025 рік, таблиця 3.1 [40].

Таблиця 3.1 – Індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальна програма професійного розвитку державного службовця Обертинської селищної ради на 2025 рік

ПОГОДЖУЮ	**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Начальник відділу юридичного забезпечення та персоналу Обертинської селищної ради _____Мануляк В.М.__ «_____» _____ 2025 р.	Голова Обертинської селищної ради Івано- Франківської області _____Хамут В.Б._____ «_____» _____ 2025 р.

Прізвище:	Ім’я	По батькові
Категорія посади:	Посада	
Назва підрозділу	Назва структурного підрозділу	

Знання, уміння та навички (компетенції), які потребують удосконалення та розвитку	**Форма (вид) підвищення рівня професійної компетентності** *(самоосвіта, інші форми (види) відповідно до п. 9 Положення)*	**Орієнтовна тематика** *(з урахуванням вимог до професійної компетентності та посадових обов’язків)*	**Орієнтовні дата та місце підвищення рівня професійної компетентності** *(з урахуванням відповідних планів-графіків тощо)*	**Примітка**
1 Професійні 1.1 Знання законодавства 1.2. Професійні знання	1.1. Самоосвіта 1.2. Професійна програма підвищення кваліфікації	1.1. Українське та міжнародне законодавство з питань освіти дорослих 1.2. Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації для вперше призначених на державну службу “Державним службовцям про державну службу”	1.1. Навчання на робочому місці 1.2. Українська школа урядування *(відповідно до плану-графіку навчання)*	1.1 Вивчення нормативно-правових актів, наукової та фахової літератури

2. Комунікативні 2.1. Командна робота та взаємодія	2.1. Короткострокова програма підвищення кваліфікації 2.1. Онлайн-курс	2.1. Практичні механізми формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі 2.1. Розвиток мотивації та професійного інтелекту працівників	2.1. Українська школа урядування *(дистанційна форма навчання, відповідно до плану-графіку навчання)* 2.1. Проект ЄС-ПРООН з питань реформ *(за спільним планом)*	
3. Особистісні 3.1. Виконання на високому рівні поставлених завдань	3.1. Онлайн-курс	3.1. Тайм-менеджмент та підвищення ефективності діяльності державних службовців	3.1. Проект ЄС-ПРООН з питань реформ *(за спільним планом)*	
4. Інші 4.1. Знання англійської мови 4.2. Знання французької мови	4.1. Онлайн-курс 4.2. Самоосвіта	4.1. Communication within the system of public administration *(Комунікація в системі публічного управління)* 4.2. Французька мова	4.1. Проект ЄС-ПРООН з питань реформ *(за спільним планом)* 4.2. Навчання на певній платформі онлайн-ресурсах *(протягом року)*	

Головний консультант _____ _____ _____2025 р.
(посада державного службовця) (підпис) (ініціали та прізвище) (дата)

Джерело: сформовано автором на основі 40

3.2 Розробка пропозицій по вдосконаленню процедури оцінювання працівників в Обертинській селищній раді

Процедура оцінювання працівників-держслужбовців Обертинської селищної ради регулюється згідно Положення про оцінювання держслужбовців для того. Для того щоб оцінити працівника, найперше, необхідно визначити завдання ключові показники результативності, ефективності та якості. Таким чином, процес визначення завдань і ключових показників є досить важливим, так як, це залежить не лише чи зможе працівник виконати поставлені завдання, також можливість та якість оцінювання. Вважаємо, що результати та ключові показники працівників Обертинської селищної ради мають враховувати наступні напрями та критерії під час постановки та оцінювання [41]:

- персональна ефективність – передбачає визначення ступеня досягнення власних цілей саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації працівника, якого оцінюють;

- професійна продуктивність – передбачає застосування при оцінці виконання професійних обов'язків кількісних і якісних показників;

- ділова результативність – передбачає оцінку результату професійної діяльності працівника.

Окрім того, при встановлення завдань і показників для оцінки рівня їх якості пропонуємо орієнтуватись на їх SMART-характеристики (рис. 3.2). Це дозволить підвищити ймовірність виконання завдання працівником та досягнення цілей, які стоять перед всією структурою.

Першопочатково, дані критерії були розроблені для того, щоб зробити процес цілевстановлення більш реалістичним, щоб процес досягнення цілей не перетворювався на «гонитву за примарами». Розглянемо більш деталь кожен критерій в контексті встановлення завдань і показників результативності держслужбовців Обертинської селищної ради, таблиця 3.2

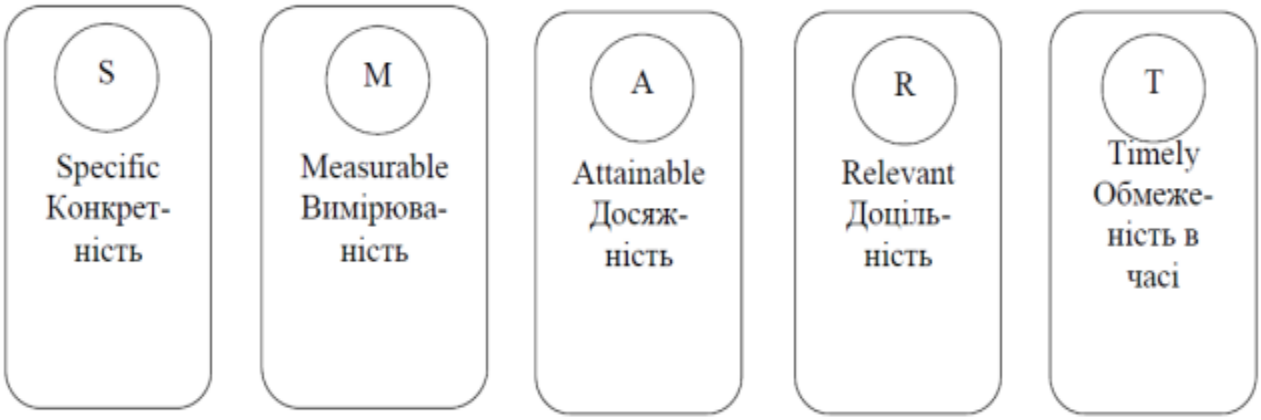


Рисунок 3.2 – SMART-критерії постановки завдань при оцінюванні держслужбовців Обертинської селищної ради

Джерело: [41]

Таблиця 3.2 – Система показників, що характеризують якість управління персоналом службою управління персоналом

Критерій	Показники оцінки
1	2
Якість планування, організації набору та відбору персоналу	− «Рівень укомплектованості персоналу − Коефіцієнт якості відбору персоналу − Кількість кандидатів на одну вакансію − Середній термін підбору персоналу − Наявність понаднормових годин на одного працівника − Частка відбору з кадрового резерву»
Якість профорієнтації та адаптації персоналу	− «Відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем роботи на підприємстві менш ніж 1 рік − Коефіцієнт абсентеїзму (відношення числа днів невиходу на роботу до загального числа робочих днів протягом місяця, року) − Коефіцієнт внутрішньої мобільності − Стабільність персоналу − Рівень плинності керівників − Рівень плинності спеціалістів − Середній стаж роботи усіх працівників – Рівень трудової та технологічної дисципліни»
Якість оцінки персоналу	- «Середній стаж роботи персоналу - Відсоток працівників із вищою освітою за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» («Державне управління») - Відсоток осіб, що мають дві і більше вищі освіти - Середній вік персоналу – Відсоток працівників, яких було атестовано - Відсоток осіб, що мають науковий ступінь»
Якість професійного розвитку персоналу	- «Відсоток працівників, які підвищили кваліфікацію - Рівень забезпеченості кадровим резервом певних посад - Відсоток працівників, які здобувають вищу освіту - Кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів на одного працівника

	- Відсоток осіб, яким присвоєно вищий ранг - Частка посадових осіб, направлених на навчання в магістратуру державного управління»
Якість матеріального стимулювання персоналу	- «Середній рівень заробітної плати за категоріями персоналу - Середня винагорода на одного працівника - Середній розмір компенсацій та соціальних пільг на одного працівника - Рівень диференціації заробітної плати - Відхилення фактичного фонду оплати праці від планового - Відсоток преміального фонду від загального фонду оплати праці - Частка посадових осіб, незадоволених системою мотивації і заохочення - Частка посадових осіб, незадоволених умовами праці»

Джерело: [41]

Таким чином, застосування SMART-характеристик при визначенні результатів і ключових показників дозволить отримати такі результати:

1 працівники чіткіше розуміють вимоги до результатів і показників при їх встановленні;

2 зниження рівня стресу при проведенні оцінювання, тому що працівники наперед знатимуть виконали вони завдання чи ні, як їх діяльність оцінить керівник;

3 зниження рівня незадоволеності результатами процедури оцінювання, тому що процедура оцінювання стає менш суб'єктивною і більш прозорою;

4 полегшення підготовки та проведення оцінювання. Звичайно, повністю уникнути суб'єктивності осіб, які проводять оцінювання, не можна, але за допомогою впровадження SMART-характеристик сама процедура оцінювання стає більш зрозумілою для працівника, що дозволить змінити ставлення до неї в напрямку усвідомлення, що це необхідна робоча процедура, призначення якої не покарати працівника, а навпаки, похвалити і покращити його роботу. Ще однією важливою проблемою при встановленні і оцінюванні результатів і ключових показників є те, що їх оцінюють за період з січня по жовтень, тому не враховують результати діяльності за 4 квартал року. Але робота Обертинської селищної ради організована таким чином, що встановлюють і доводять до відома річні плани, які потрібно виконати.

Отже, пропонуємо здійснювати оцінку в грудні місяці, одночасно

визначати результати та ключові показники на наступний календарний рік, затверджувати їх на початку січня нового року (рис. 3.2).

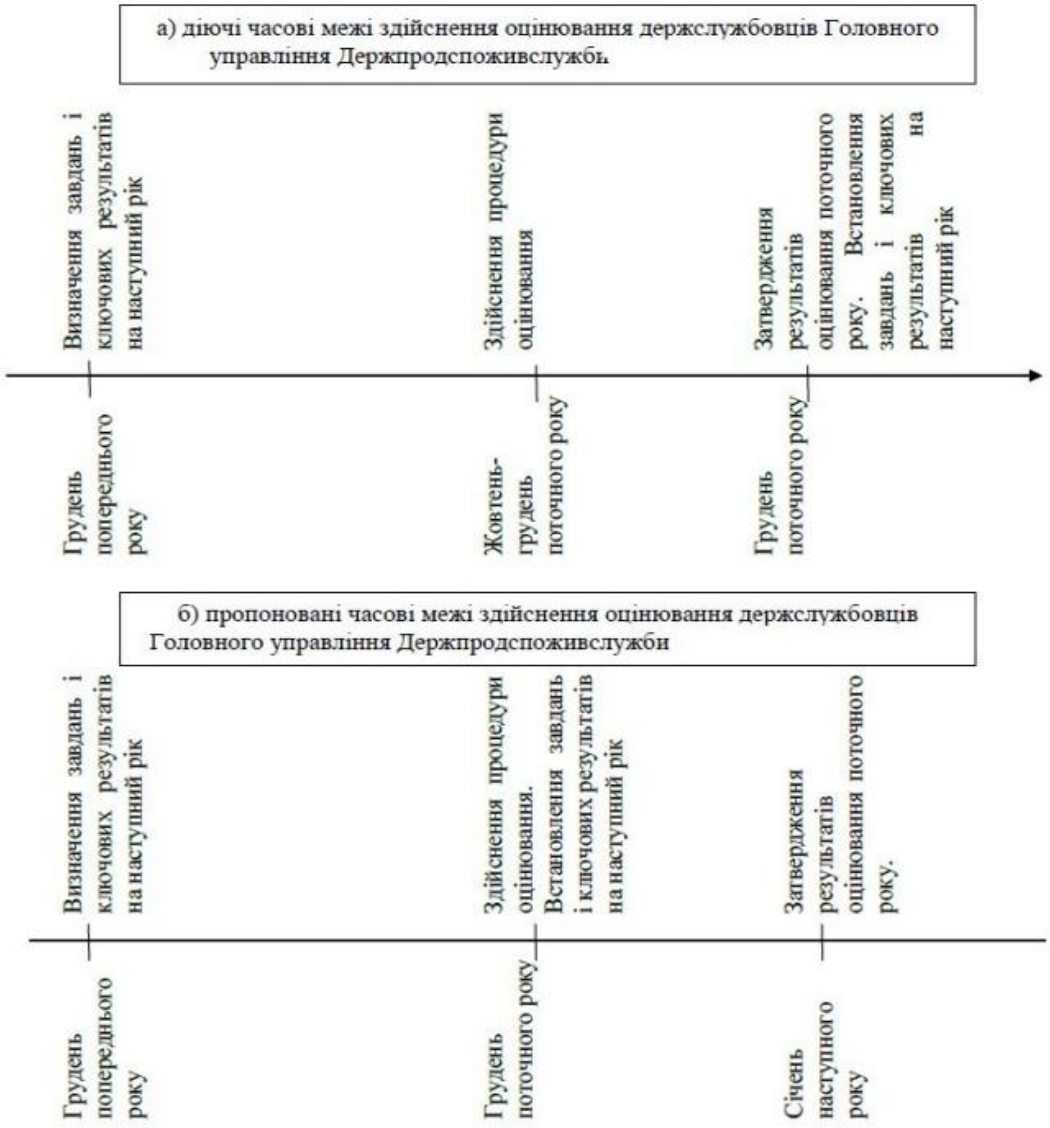


Рисунок 3.2 – Діючі і пропоновані часові межі оцінювання працівників-держслужбовців Обертинської селищної ради

Джерело: [41]

Завдяки зміщенню часових меж при проведенні процедури оцінювання ми отримаємо оцінювання результатів роботи за весь рік, а також вкінці року встановлення завдань на наступний період. Підбиття підсумків і затвердження результатів в січні дасть змогу організувати преміювання за високі результати оцінювання вкінці місяця, що матиме позитивний влив на діяльність держслужбовців.

3.3 Оцінка економічної ефективності з удосконалення процедури добору та відбору кадрів

Вдало підібрати та сформувати трудовий колектив – одна з основних задач керівництва Обертинської селищної ради. Це повинна бути команда однодумців і партнерів, здатних усвідомлювати, приймати і реалізовувати спільні задуми. Тільки вона служить запорукою успіху та процвітанню територіальної громади. Хороший, дієздатний і згуртований колектив – основна запорука довготривалого успіху, високоефективний напрям вкладання капіталу, а людина – це головний стратегічний ресурс будь-якої установи у боротьбі з конкурентами. Політика щодо кадрового забезпечення є пріоритетною для будь-якої установи, оскільки вона відіграє важливу роль для досягнення місії і цілей та займає провідне місце у системі управління. Тому слід постійно шукати нові шляхи оптимізації та вдосконалення процесу формування колективу.

Для підвищення ефективності забезпечення якісним та професійним колективом слід враховувати зарубіжний досвід, а також впроваджувати власні заходи, такі як:

37.*Професійне навчання як інструмент підвищення компетентностей*

Економічна ефективність:

Професійне навчання державних службовців сприяє підвищенню їхньої кваліфікації, що, в свою чергу, може призвести до зростання продуктивності праці та ефективності виконання службових обов’язків.

Очікувані результати:

– Підвищення продуктивності праці: Навчання сприяє розвитку професійних навичок, що може зменшити час на виконання завдань та підвищити якість роботи.

– Зниження плинності кадрів: Інвестування в розвиток персоналу може підвищити задоволеність працівників та зменшити рівень звільнень.

– Покращення якості прийняття рішень: Розвиток аналітичних та

управлінських навичок сприяє більш обґрунтованим та ефективним рішенням.

2. Удосконалення процедури оцінювання працівників

Економічна ефективність

Впровадження системи оцінювання працівників на основі SMART-критеріїв дозволяє чітко визначати цілі та оцінювати результати, що сприяє підвищенню ефективності роботи та оптимізації використання ресурсів.

Очікувані результати:

– Покращення управління персоналом: Чітке визначення цілей та регулярне оцінювання сприяє більш ефективному управлінню та розвитку персоналу.

– Підвищення мотивації працівників: Прозора система оцінювання та можливість отримання зворотного зв’язку можуть підвищити мотивацію та залученість працівників.

– Оптимізація витрат**:** Ефективне управління персоналом може призвести до зменшення витрат, пов’язаних з плинністю кадрів та неефективною роботою.

Отже, впровадження професійного навчання та удосконалення системи оцінювання працівників в Обертинській селищній раді є економічно доцільними заходами, що сприяють підвищенню ефективності роботи, зниженню витрат та покращенню якості надання послуг. Для досягнення максимального ефекту рекомендується:

– Розробити та впровадити індивідуальні програми професійного розвитку для працівників, що враховують їхні потреби та цілі організації.

– Впровадити систему оцінювання на основі SMART-критеріїв, що дозволяє чітко визначати цілі та оцінювати результати.

– Регулярно аналізувати результати оцінювання та навчання для коригування програм та підвищення їхньої ефективності.

Ці заходи сприятимуть формуванню професійної, ефективної та мотивованої команди в Обертинській селищній раді.

ВИСНОВКИ

У завершальній роботі представлено теоретичний, методологічний та аналітичний аналіз процесів професійного добору та відбору працівників в Обертинській селищній раді. Також були обґрунтовані ключові напрями вдосконалення процесу добору персоналу.

Актуальність теми підкреслюється в контексті реформ децентралізації та створення територіальних громад, що поставило перед органами влади важливе завдання вдосконалення кадрової політики, зокрема, зміни концепції добору персоналу. Якісний відбір фахівців є важливою умовою для успіху й розвитку громади, оскільки досягнення стратегічних цілей безпосередньо залежить від рівня професіоналізму підібраних працівників. Ефективні підходи до добору персоналу забезпечують високий рівень кадрового потенціалу. Проте, практика в Україні демонструє недосконалість управлінських технологій у цьому питанні. Водночас конкурентоспроможність організації значною мірою формується через професіоналізм її персоналу, який визначається вже на етапі добору фахівців.

Щодо поняття «добір кадрів», існують різноманітні погляди. Вивчивши ці підходи, можна виділити спільні аспекти:

1 Аналіз характеристик кандидатів.

2 Поєднання вимог організації з об’єктивними даними про кандидатів.

Добір і відбір кадрів можна розглядати як системний процес, що включає аналіз характеристик кандидатів і визначення найбільш підготовлених для вакантних посад. Це складний та багатоетапний процес, який потребує спеціальних знань, навичок та здібностей.

Дослідження також виявило, що професійний добір персоналу є не лише управлінською технологією для залучення кандидатів, але й частиною політики менеджменту персоналу. Мета такого добору — знайти працівника, здатного виконувати покладені завдання й сприяти досягненню цілей громади.

На основі отриманих результатів було виявлено недоліки існуючої

системи добору в Обертинській селищній раді та запропоновано шляхи її вдосконалення, приділяючи особливу увагу професійним якостям кандидатів. Це сприятиме зменшенню витрат на залучення персоналу та підвищенню ефективності набору.

Робота також акцентує увагу на перевагах кадрової політики Обертинської селищної ради, зокрема: дотримання законодавства України, чітко визначені внутрішні правила найму, логічно структуровані етапи відбору та прозора система конкурсного добору.

Аналіз методів добору показав, що серед ключових підходів використовуються аналіз письмових документів (резюме, анкети) та співбесіди. Метою цих методів є оцінка професійних здібностей, мотивації та особистісних якостей кандидата, таких як самоконтроль і вміння визнавати помилки.

Дослідження підтвердило важливість професійного добору персоналу для розвитку Обертинської селищної ради.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Д.: Монолит, 2009. 242 с.

2 Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. Посіб. За заг. Ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка. Львів. Видав. Національного університету "Львівська політехніка", 2002. 352 с.

3 Виноградський М.Д. Управління персоналом 2-ге видання: Навч. Посіб. /Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

4 Живко М.О., Магомедрасупова Д. Г. Механізм покращення трудових ресурсів як чинник безпеки бізнесу: тези доповідей ІІІ міжнародної НПК «Інформаційна та економічна безпека. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів, 2010.

5 Балабанова Л.В, Сардак О.В. Управління персоналом. Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

6 Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2007. 320 с

7 Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. Посіб. 3-тє вид., перероб. І доп. К.: Знання-Прес, 2010. 384 с.

8 Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: "Кондор", 2005. 308 с.

9 Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

10 Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник. К.: Либідь, 2011. 332 с.

11 Кожан Т.О. Професійна орієнтація: навч. Посіб. К.:КНЕУ, 2009. 214 с.

12 Шехлович А. М. Дослідження та удосконалення кадрового

забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження IT-технологій. URL: https://grok.com/chat/cb02994e-6efc-45ef-97d4-172644a0dab5 (дата звернення 23/04/25)

13 Гончарова Л. О., Вольська О. М., Букіашвілі В. О. Сутність механізму кадрового забезпечення економіки та його місце в економічній системі суспільства. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/uk/issue/UJRN-0001497202 (дата звернення 06/05/25)

14 Козар О. В. Кадрове забезпечення підприємства: сутність, структура та фактори впливу. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/5277/1/Voronkova2021.pdf (дата звернення 05/05/25)

15 Самолюк Н.М. Аналіз джерел набору персоналу на підприємстві. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvse/2010_1/43.pdf (дата звернення 03/04/25)

16 Крамаренко В.І., Холода Б.І. Управління персоналом фірми. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2011. 272 с.

17 Інтернет портал для управлінців. URL: www.management.com.ua

18 Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навч. Посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 254 с.

19 Зеленков А. В., Кононенко А. В., Налапко М. М. Організація набору та відбору персоналу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2008. № 3. 364с.

20 Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004. 276 с.

21 Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорєлов І. М., Гармаш С. В., Кондратенко Н. О. Управління персоналом: навч. Посібник для студ. Вищих навч. Закл. Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». Вид. 2-ге, доп. Та перероб. Х. : НТУ «ХПІ», 2009.248 с.

22 Цимбалюк С.О. Технологія управління персоналом : навч. Посіб. К.: КНЕУ, 2009. С. 399

23 Інтернет портал для управлінців. URL: www.management.com.ua

24 Офіційний сайт Обертинської селищної ради. URL: https://www.obertynska-tg.gov.ua/ (дата звернення 12/04/25)

25 Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник: ХНАДУ, 2016. 200 с.

26 Ядранський Д. М. Якісний та кількісний аналіз персоналу: шляхи інтеграції. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 3. С. 27–29.

27 Московська Н. Кваліфікація персоналу – запорука успіху. Урядовий кур'єр. 2005. 13 вересня. № 172.

28 Трейсі Б. Як найняти і втримати хороших співробітників. К.: ТОВ «Попурі», 2003. 112 с.

29 Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. Посіб. 3-тє вид., перероб. І доп. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.

30 Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 1. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-EH-42.pdf (дата звернення 22.04.25)

31 С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко Управління персоналом в органах публічної влади: навч. Посіб Дніпро. ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf (дата звернення 21.04.25)

32 Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців від 15.02.2002 р. № 169 / Офіційна сторінка Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19/sp:max20#Text (дата звернення 07.04.2025).

33 Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів:

Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 №268. Офіційна сторінка Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF#Text (дата звернення 11.04.2025).

34 Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року та затвердження плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. №1102-р). Офіційна сторінка Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80#Text (дата звернення 11.04.2025).

35 Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 №106. Офіційна сторінка Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/106-2019-%D0%BF?lang=ru#Text (дата звернення 11.04.2025).

36 Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47. Офіційна сторінка Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16/paran13#n13 (дата звернення 11.04.2025).

37 Інвестиційний паспорт Обертинської ТГ. URL: https://www.obertynska-tg.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/Інвестиційний-паспорт-2.pdf (18.04.25)

38 Презентація Стратегії розвитку Обертинської ТГ. URL: https://www.obertynska-tg.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/Стиснута-презентація.pdf (дата звернення 18.04.25)

39 Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної

компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку). URL: https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannya-pereglyadu-ta-monitoringu-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-derzhavnogo-sluzh (дата звернення 23.04.25)

40 Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальна програма професійного розвитку державного службовця Апарату Верховної Ради України на 2021 рік. URL: https://vrkadry.rada.gov.ua/uploads/documents/31142.pdf (дата звернення 23/04/25)

41 Магістерська дипломна робота Удосконалення оцінки та підбору персоналу органу публічної влади. URL: http://library.econom.zp.ua:85/bitstream/handle/123456789/77/Єріна%20О_%20диплом.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 13.04.25)

42 Обертинська селищна рада Івано-Франківського району Івано-Франківської області. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/04357727/ (дата звернення 11.05.2025)

43 Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. КНЕУ, 2013. 466, с. ISBN 978-966-483-647-7

Бібліографічна довідка

Хамут В. В.

Тема бакалаврської роботи:

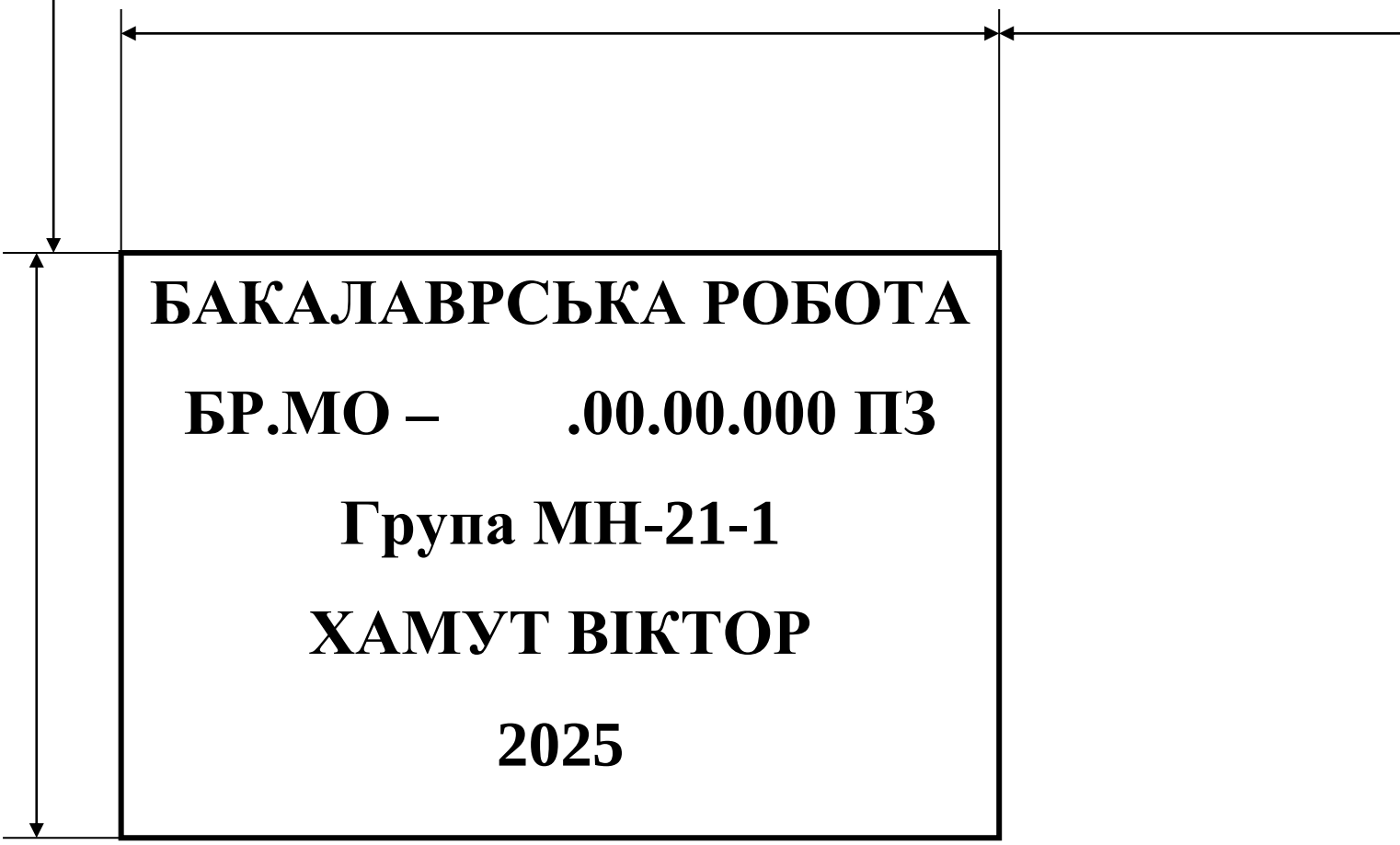
Дослідження процесу добору та відбору кадрів в Обертинській селищній раді

Обсяг пояснювальної записки 62 аркуша.
Кількість рисунків _9_
Кількість таблиць _8_

Графічний матеріал (слайди, плакати) _5__ шт.
Слайд 1. Дослідження процесу добору та відбору кадрів в Обертинській селищній раді.
Слайд 2. Етапи добору персоналу.
Слайд 3. Історичний дискурс Обертинської селищної ради.
Слайд 4. Оцінювання ефективності добору персоналу в Обертинській селищній раді.
Слайд 5. Пропозиції.

Додатки ____ шт.

„ ___ ” червня 2025 р.


БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БР.МО – .00.00.000 ПЗ
Група МН-21-1
ХАМУТ ВІКТОР
2025