

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня _____ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№6 від «11» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

**«Основні механізми підвищення ефективності праці
персоналу»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-23М

_____ Владислав Родіонович Багрін

«11» грудня _____ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

_____ Олексій Васильович Заярнюк

«11» грудня _____ 2024 р.

Рецензент: _____

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Теоретичні основи ефективності праці персоналу: поняття та інструменти для оцінки.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінки та підвищення ефективності праці персоналу.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	16
2.1. Аналіз ефективності праці співробітників підприємства міської ради.....	16
2.2. Підвищення кваліфікації працівників як механізм підвищення ефективності на базі Кропивницької міської ради.....	23
2.3. Мотиваційні чинники підвищення продуктивності праці.....	30
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	34
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення механізмів підвищення ефективності праці персоналу Кропивницької міської ради	34
3.2. Система та фактори підвищення продуктивності праці.....	46
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Сучасне економічне середовище вимагає від підприємств та організацій постійного вдосконалення управлінських процесів, у тому числі й управління персоналом. Підвищення ефективності роботи персоналу є важливим фактором досягнення конкурентних переваг, забезпечення стабільного розвитку та адаптації до динамічних змін на ринку. Удосконалення механізмів управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, мотивації працівників та створенню сприятливих умов для їх професійного розвитку. Тому дослідження основних механізмів підвищення ефективності роботи персоналу є надзвичайно актуальним у контексті сучасного організаційного менеджменту.

Тема підвищення ефективності роботи персоналу є особливо актуальною в умовах сучасних економічних викликів, глобалізації та зростаючої конкуренції. Продуктивність праці безпосередньо впливає на економічні показники підприємств та їхню конкурентоспроможність. Використання сучасних методів управління та мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів та підвищенню залученості працівників.

В умовах розвитку нових технологій та зміни підходів до організації праці, зокрема впровадження дистанційної роботи, дослідження ефективних механізмів управління персоналом є необхідним для забезпечення сталого зростання та адаптації компаній до ринкових змін.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та виявлення основних механізмів підвищення ефективності роботи персоналу, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх застосування в діяльності підприємств. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади управління ефективністю персоналу;
- проаналізувати існуючі підходи до оцінки ефективності роботи персоналу;

- дослідити сучасні інструменти та методи, що сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу;

- розробити рекомендації щодо впровадження ефективних управлінських рішень для підвищення ефективності роботи персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю персоналу на основі підприємства міської ради. Предметом дослідження є механізми, методи та інструменти, що використовуються для підвищення ефективності роботи персоналу.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез для систематизації теоретичних підходів, методи порівняння та узагальнення для оцінки практичного досвіду управління персоналом, а також методи експертних оцінок та моделювання для розробки практичних рекомендацій.

Наукова новизна роботи полягає у виявленні та обґрунтуванні ключових механізмів, які найбільш ефективно впливають на підвищення продуктивності праці персоналу в сучасних умовах. Практичне значення роботи полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути впроваджені в діяльність підприємств для підвищення ефективності роботи персоналу, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності праці та конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТА ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретичні основи ефективності праці персоналу: поняття та інструменти для оцінки

Економічна система ринку встановлює вимоги щодо підвищення продуктивності праці та ефективного використання заробітної плати, що є важливим джерелом економічного зростання як для підприємств, так і для економіки країни загалом. Останні десятиліття світові дослідження демонструють, що країни-лідери у світовій економіці мають високий рівень продуктивності праці, а не лише значні ресурси. Це підкреслює важливість змін у підходах до прийняття управлінських рішень у сфері планування продуктивності праці, а також потребує ретельного аналізу наявних можливостей для її збільшення. Необхідно оцінювати ефективність різних заходів для підвищення продуктивності, щоб обирати найоптимальніші варіанти з точки зору соціальних і економічних вигід [1, с.4].

Продуктивність праці є ключовим фактором у системі соціально-економічного розвитку виробництва, відображаючи реальні досягнення та потенціал подальшого зростання як економіки країни, так і окремих суб'єктів господарювання [2, с.301].

Продуктивність праці вимірюється шляхом порівняння обсягу виробленої продукції з витратами праці на її виробництво. Для вимірювання продуктивності праці використовують два розрахункові показники (залежно від прямого чи оберненого зв'язку між ними): продуктивність праці та трудомісткість.

Загальна формула розрахунку продуктивності праці виглядає наступним чином [2, с.305]:

$$P_{тр} = V/P, \quad (1.1)$$

де, Птр - продуктивність праці;

Р - результати праці;

В - витрати праці.

Трудомісткість продукції виражає витрати робочого дня на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг). Трудомісткість визначається на одиницю продукції в натуральному вираженні для всієї номенклатури продукції та послуг або для типових видів продукції. Цей показник визначається за наступною формулою [2, с.315]:

$$T_p = Q/V \quad (1.2)$$

де T_p - трудомісткість;

Q - кількість виробленої продукції;

V - витрати робочого часу.

Найбільш універсальним показником результативності праці є продуктивність. Продуктивність праці - це показник, який характеризує кількість (в натуральних одиницях) або вартість виробленої продукції (товарної, чистої, валової) за одиницю часу (годину, зміну, квартал, рік) або в розрахунку на одного середньооблікового працівника підприємства. Продуктивність розраховується за формулою:

$$\text{Вир. пр.} = Q/\text{Витр.р.ч} \quad (1.3)$$

де, Вир.пр. - виробіток продукції;

Q - кількість виробленої продукції;

Витр.р.ч. - витрати робочого часу.

Стабільне зростання продуктивності праці може забезпечити розвиток організації та всього суспільного виробництва, а також позитивні економічні перспективи. Таке зростання в поєднанні з ефективною маркетинговою та збутовою політикою забезпечить конкурентоспроможність підприємства протягом тривалого періоду часу. Все це в кінцевому підсумку призведе до підвищення рівня життя населення. Провідним фактором, який поряд з іншими впливає на темпи зростання продуктивності праці та ефективності виробництва (рівень і якість життя), є заробітна плата (оплата праці).

Заробітна плата (оплата праці) - розглядається як вартісна оцінка робочої сили, як форма розподілу фонду оплати праці, як відносини між суспільством, роботодавцем і працівником з приводу розподілу частини національного доходу [3, с.156]. Заробітна плата виплачується працівникам в рамках діючої в організації системи оплати праці, яка включає різні елементи. Під елементами системи оплати праці організації розуміють сукупність компонентів, з яких складається система оплати праці організації. Існує дві основні форми оплати праці: погодинна та відрядна. Погодинна форма оплати праці передбачає оплату праці працівника за відпрацьований час. Механізм, який визначає форму такої заробітної плати, суворо орієнтований на облік відпрацьованого часу [3, с.157].

Окремо виділяють надурочні роботи. Це робота, яка виконується працівником з ініціативи роботодавця понад встановлену тривалість робочого часу. Надурочні роботи оплачуються окремо на підставі табеля обліку робочого часу. На прохання працівника надурочні роботи можуть компенсуватися наданням додаткового часу відпочинку замість підвищеної оплати [4, с.208]. При відрядній формі оплати праці заробіток працівника, навпаки, прямо пропорційний кількості виробленої ним продукції. Тобто за кожну одиницю виробленої продукції працівникові виплачується фіксована грошова винагорода [4, с.209].

Тому важливим є механізм, який визначає форму такої винагороди, і орієнтований на облік готової продукції або наданих послуг. Для того, щоб зберегти переваги форм оплати праці та мінімізувати їх недоліки, були розроблені так звані системи заробітної плати, які дозволяють найбільш ефективно і з найбільшою вигодою використовувати кадровий потенціал підприємства. Розглянемо детальніше тарифну систему, оскільки вона є основною. Тарифна система оплати праці - це сукупність нормативів, що забезпечують диференціацію заробітної плати залежно від умов праці, інтенсивності, складності та природно-кліматичних умов, в яких виконується робота [5, с.88].

Основними елементами, що формують тарифну систему оплати праці, є довідники. До них належать: тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників, фахівців і службовців; тарифно-кваліфікаційні характеристики; локальний акт тарифікації робіт за результатами атестації робочих місць; тарифні ставки або місячні оклади; тарифні коефіцієнти; тарифні сітки; надбавки і доплати, районні коефіцієнти до заробітної плати [5, с.93]. Розмір оплати праці визначається складністю роботи, якістю та умовами праці, наявністю доплат і надбавок, кваліфікацією працівника та кількістю відпрацьованого часу.

Ключовим принципом правового регулювання трудових відносин є дотримання права працівника на отримання заробітної плати. Держава контролює процес виплати заробітної плати працівникам та встановлює правові заходи за порушення строків та розміру виплат. Роботодавці (крім бюджетних та роботодавців зі змішаним фінансуванням) самостійно встановлюють та закріплюють принципи оплати праці на локальному рівні в Положенні про оплату праці. При розробці Положення про оплату праці дотримуються мінімальних стандартів, встановлених трудовим законодавством для різних видів обов'язкових виплат з оплати праці.

Іншим важливим документом є класифікатор основних посад службовців та професій робітників. Класифікатор містить кваліфікаційні показники та уніфікує норми нормування праці персоналу з метою забезпечення єдиного підходу до підбору кадрів необхідної кваліфікації та дотримання єдиних принципів тарифікації робіт [6, с.292]. Заробітна плата наразі залишається ринковим параметром, що визначає розмір життєвих засобів, необхідних для простого відтворення робочої сили, а найважливішими орієнтирами для її формування є мінімальні соціальні стандарти, встановлені державними органами.

Останнім етапом у методології оцінки заробітної плати та продуктивності праці є аналіз взаємозв'язку між темпами зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці. Ідеальний варіант – це той, при якому темпи

зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання заробітної плати [7, с.164].

Оцінка продуктивності праці та ефективності заробітної плати допомагає [8, с. 403]:

- визначити, які функції та обов'язки потрібно реорганізувати або змінити, щоб максимально використати потенціал працівників;

- дозволяє нам окреслити способи мінімізації слабких місць у роботі співробітників, переглянути розподіл кадрів та виявити "вузькі місця" в загальному процесі роботи відділу (підрозділу);

- запропонувати, що потрібно зробити для поліпшення методів, процедур та планування трудових процесів;

- надати корисну інформацію про кваліфікацію працівників, що може бути важливим при плануванні виробничих процесів і їх модернізації, оскільки оцінка ефективності праці дозволяє визначити, наскільки добре професійна та кваліфікаційна структура працівників відповідає розвитку виробництва.

1.2. Методичні підходи до оцінки та підвищення ефективності праці персоналу.

Оцінка працівників проводиться "для встановлення відповідності працівника вакантній або зайнятій посаді в підприємстві. Під час процесу оцінки перед бізнес-управлінцем і HR-менеджером виникає багато можливостей. Сьогодні, в умовах викликів, з якими стикаються багато підприємств, досить важко розробити якісну та збалансовану систему оцінки, яка дозволить менеджеру об'єктивно, чітко, просто і зручно оцінити кадри" [9, с. 24]. Оцінювання персоналу повинно проводитись для формування стабільного складу працівників і для досягнення стратегічних цілей, встановлених підприємством. Варто зазначити, що методи оцінки персоналу діляться на: якісні, кількісні та комбіновані (рис 1.1).

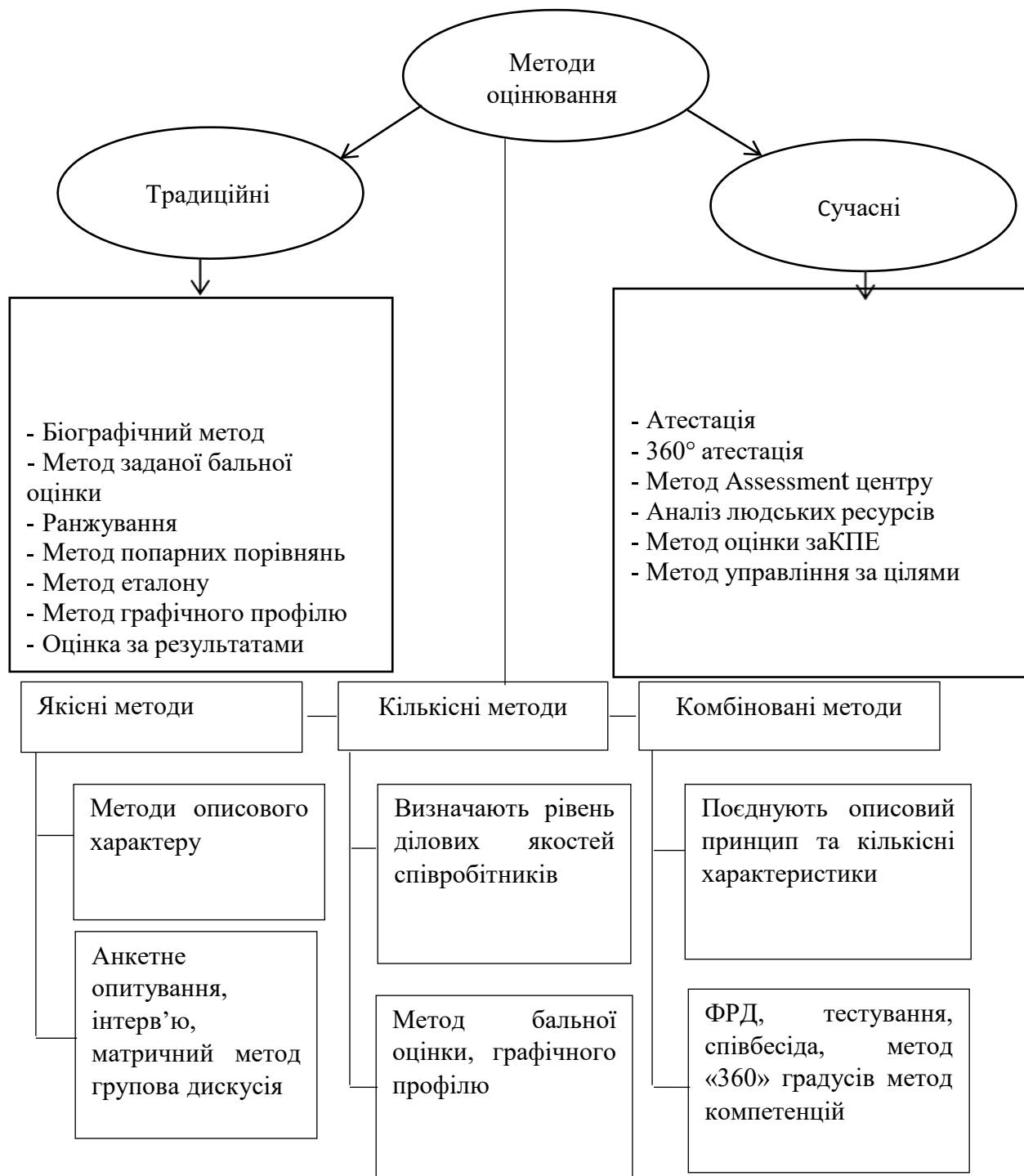


Рисунок 1.1 - Методи оцінки персоналу

Джерело: складено автором

Щоб досягти бажаного ефекту від проведення процедури оцінювання, доцільно використовувати методи, які прийнятні для конкретного управлінського рішення. Я вважаю, що наступні методи оцінки персоналу є ефективними:

1. Метод "360 градусів" передбачає, що співробітника оцінює не лише його керівник, а й колеги та підлеглі. Цей метод дозволяє виявити конкретні потреби в навчанні в межах певних компетенцій, які слід розвитку; він використовується для формування проектних команд або для визначення конкретних груп співробітників, здатних впоратися зі складними проектами. Метод дає змогу моделювати критерії оцінювання відповідно до корпоративних стандартів. Завдяки цьому методу можливо оцінювати співробітника на основі зворотного зв'язку від колег, керівництва та шляхом самооцінки самого співробітника [12].

2. Метод матриці досить популярний серед описових методів. Його суть полягає в порівнянні ідеальних якостей з фактичними якостями співробітників, необхідними для конкретної посади.

3. Фото протягом робочого дня дозволяє спостерігати за всім часом, проведеним співробітником. Результати проведеного аналізу часу можуть надати дані про ефективність використання робочого часу (як продуктивного, так і непродуктивного).

4. Assessment Center оцінки для оцінки персоналу дозволяє оцінити всі процеси управління персоналом і може бути застосований до всіх категорій співробітників. При використанні цього методу проводяться інтерв'ю, а також використовуються кейс-стаді та бізнес-ігри, розроблені для конкретного набору компетенцій.

5. Компетенції складаються з набору навичок, знань і особистісних якостей, які проявляються в поведінці співробітника і забезпечують високу продуктивність праці. Переваги цього методу полягають у високій мотивації співробітників виконувати покладені завдання.[13]

У процесі оцінки персоналу фахівці з кадрів стикаються з кількома проблемами:

- "суб'єктивність оцінки;
- нерозуміння співробітниками необхідності процесу оцінки;
- неправильна інтерпретація результатів оцінки" [14]

Бізнес-оцінка персоналу вказує на відповідність якісних і кількісних характеристик співробітників, які займають конкретні посади або ролі.[15]

Варто зазначити, що така оцінка персоналу є суттєвою для кореляції якостей співробітників (професійних, ділових і особистісних) з результатами їх роботи.

В академічній літературі розрізняють два методи бізнес-оцінки: оцінка кандидатів та поточна періодична оцінка (рис 1.2).

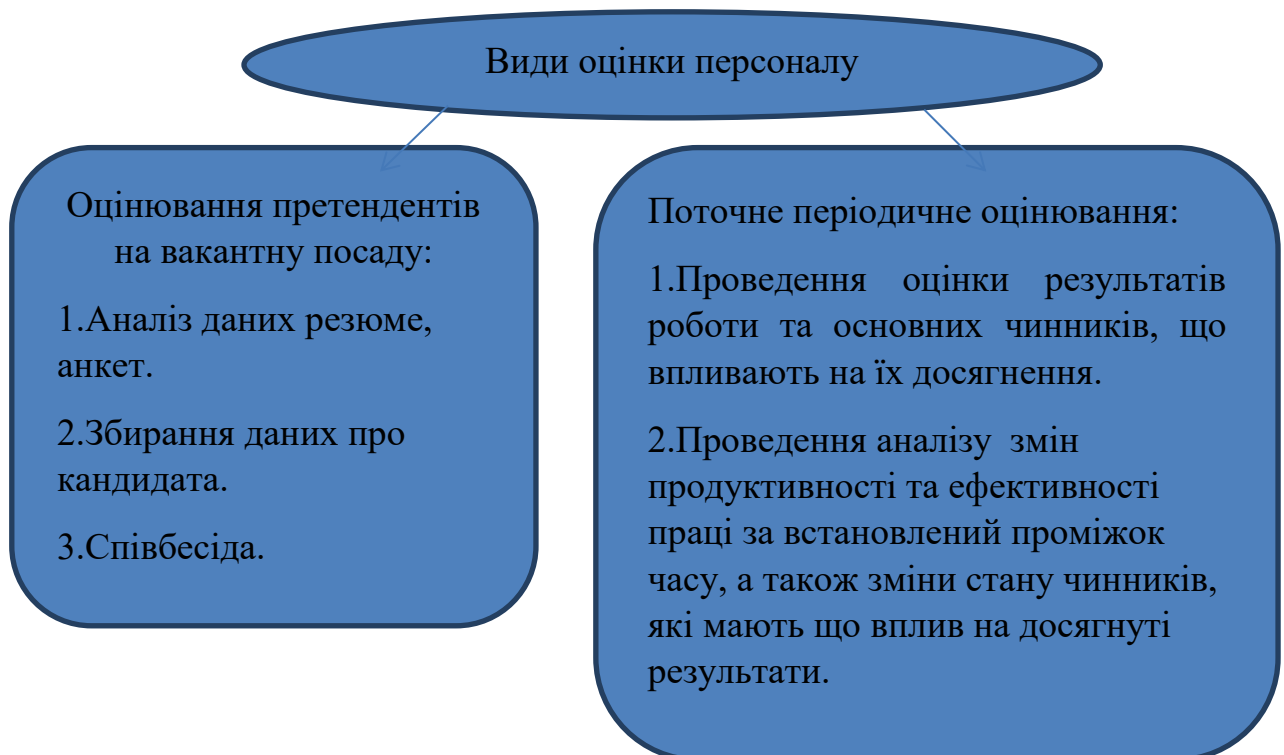


Рисунок 1.2 - Види та зміст оцінювання персоналу підприємств

Джерело: складено за матеріалами[16; 17; 18]

Збір та аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду проводяться для оцінки та первинного відбору кандидатів, а також для перевірки достовірності наданої інформації. Це допомагає "відсіяти" кандидатів, які не відповідають вимогам, і зменшити час, витрачений на співбесіди.

Процедура оцінки кандидатів починається з аналізу резюме кандидата. Збір інформації про кандидата включає в себе визначення їхніх знань, навичок та особистісних якостей у відповідності до вимог.

Співбесіда є одним з основних методів оцінки та відбору кандидатів на вакантну посаду, оскільки вона дозволяє частково оцінити кандидата на цю роль.

Періодичні оцінки працівників (атестації) проводяться в установлені терміни та відповідно до визначеної процедури, результати яких дозволяють ухвалювати рішення щодо підвищення працівників, включення працівників до резерву талантів для управлінських посад, а також професійного навчання працівників або їх звільнення.[19]

Варто зазначити, що процес оцінювання надає зворотний зв'язок співробітникам і виконує мотиваційну та стимулюючу функцію. Загалом, процедуру оцінювання класифікують відповідно до наступних критеріїв:

- за об'єктами, які оцінюють результати (досягнення цілей, кількісні та якісні результати, індивідуальні внески);
- за джерелами, на яких ґрунтується оцінка (документи, використані для оцінки, результати інтерв'ю);
- за методами проведення процедури оцінювання та вибору відповідних показників (інтерв'ю, опитування);
- за критеріями оцінювання (оптимальні, середні або низькі результати);
- за суб'єктами, які залучені до оцінювання персоналу (кандидат або співробітник; члени спеціальної комісії, керівник, колеги).

Свої методи оцінки персоналу застосовуються в зарубіжних країнах. Для прикладу в США та Західній Європі користуються тестом з питань оцінки персоналу – Business Personality Test (BPT). А в Японії оцінка персоналу ґрунтується на визначенні здібностей кожного працівника.[20]

Серед зарубіжних методів оцінки персоналу ключовими є: «Assessment Center, Management by Objectives, Key Performance Indicators, «360 градусів»» Однак в практичній діяльності безліч їх комбінувань, адже кожен з них містить певні особливості, переваги і недоліки [21].

Механізм оцінювання персоналу має вагомий вплив, тому його практичне використання сприяє підвищенню ефективності процесу оцінювання та

прийняття адекватних управлінських рішень. До структури механізму оцінювання відносимо: мету, засади, функції, структуру та інструментальний блок.

Отже, оцінка персоналу є важливою для формування стабільного колективу та досягнення стратегічних цілей компанії. Оцінка працівників є ключовою умовою для ефективної роботи, а також ефективним способом виявити таланти, виміряти результати роботи, оцінити професійну компетенцію працівників та визначити їх потенціал відповідно до стратегічних цілей компанії.

Створення ефективного механізму мотиваційного управління для персоналу компанії є одним з критичних факторів її успіху. Головним питанням при встановленні ефективної системи мотивації є вибір і баланс між матеріальними та нематеріальними методами мотивації. Мотиваційний механізм вимагає постійного моніторингу та оцінки його ефективності. Для цієї мети використовуються показники економічної та соціальної ефективності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Аналіз ефективності праці співробітників підприємства міської ради

Практична частина кваліфікаційної роботи присвячена аналізу та впровадженню механізмів підвищення ефективності праці Кропивницької обласної державної адміністрації. Ця організація є важливою частиною місцевого самоврядування і виконує широкий спектр функцій, що забезпечують функціонування публічних послуг. Особлива увага приділяється питанням розвитку персоналу як одному з ключових факторів підвищення ефективності його роботи.

Ефективність роботи персоналу є ключовим аспектом забезпечення ефективної діяльності підприємств сфери публічних послуг, таких як Міська рада міста Кропивницького. Управління ефективністю роботи працівників дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати процеси та покращити якість надання послуг. У цьому розділі буде проаналізовано ключові показники ефективності та визначено основні виклики і досягнення, які впливають на загальну продуктивність.

Огляд структури та функцій підприємства

а) Міська рада Кропивницького виконує важливі функції у сфері управління та надання послуг населенню, зокрема:

- надання адміністративних послуг громадянам;
- організація та контроль за виконанням соціальних програм;
- координація діяльності департаментів, залучених до реалізації інфраструктурних проектів;
- розвиток місцевої економіки та створення сприятливих умов для ведення бізнесу.

Загальна структура підприємства

б) Міська рада міста Кропивницького складається з кількох основних структурних підрозділів:

- виконавчий комітет - головний орган, який забезпечує координацію роботи всіх підрозділів, приймає ключові рішення та відповідає за їх виконання;

- фінансове управління - відповідає за формування міського бюджету, контроль за видатками та фінансовими операціями;

- управління соціального захисту населення - відповідає за надання соціальної допомоги та підтримки вразливим верствам населення;

- управління комунальної власності - здійснює управління об'єктами комунальної власності, організовує тендери та укладає договори на обслуговування інфраструктури;

- управління економічного розвитку - реалізує програми, спрямовані на стимулювання економічного зростання та залучення інвестицій;

- управління освіти - координує роботу навчальних закладів, забезпечує якісну освіту та реалізацію державних освітніх програм;

- департамент інформаційних технологій - відповідає за впровадження сучасних технологій у діяльність ради, забезпечення кібербезпеки та автоматизацію процесів.

Функції основних підрозділів

в) Кожен підрозділ виконує свої специфічні завдання, спрямовані на забезпечення ефективної роботи міської ради та надання якісних послуг мешканцям міста:

1) Виконавчий комітет:

- розробляє та впроваджує політику, що регулює управлінські процеси;

- займається питаннями стратегічного планування;

- здійснює контроль за виконанням прийнятих рішень;

- взаємодіє з громадськими організаціями та бізнесом.

2) Фінансовий відділ:

- готує проект бюджету та подає його на затвердження;
- забезпечує моніторинг та аналіз виконання бюджету;
- контролює фінансову дисципліну в міській адміністрації.

3) Управління соціального захисту населення:

- організовує виплату субсидій та інших видів соціальної допомоги;
- проводить соціальні дослідження;
- підтримує роботу з громадянами, які потребують допомоги, та надає консультації.

4) Відділ з управління комунальною власністю:

- здійснює облік та управління об'єктами комунальної власності;
- організовує проведення конкурсів на обслуговування інфраструктури;
- здійснює контроль за ефективним використанням комунального майна.

5) Департамент економічного розвитку:

- розробляє економічні стратегії та програми розвитку міста;
- підтримує підприємницьку діяльність шляхом надання консультацій та інформаційної допомоги;
- організовує проекти для залучення інвесторів.

6) Управління освіти:

- співпрацює з навчальними закладами в реалізації освітніх програм;
- контролює якість освіти;
- організовує освітні заходи та проекти для студентів та викладачів.

7) Департамент інформаційних технологій:

- забезпечує технічну підтримку та модернізацію інформаційних систем;

- впроваджує цифрові сервіси для оптимізації роботи ради;
- контролює дотримання стандартів кібербезпеки.

Специфіка роботи працівників та оцінка ефективності. Працівники міської ради виконують широкий спектр завдань, включаючи як адміністративну діяльність, так і безпосередню роботу з громадянами.

г) Ефективність роботи персоналу оцінюється за допомогою кількісних та якісних показників, таких як:

- час, витрачений на виконання завдань;
- рівень задоволеності громадян наданими послугами;
- співпраця між відділами для досягнення комплексних цілей.

Оцінка ефективності роботи співробітників є одним з ключових завдань управління персоналом, оскільки дозволяє визначити рівень продуктивності та якості виконуваних завдань. Для комплексного аналізу використовуються як кількісні, так і якісні показники. Вони допомагають оцінити не тільки ефективність роботи співробітників, але і їх внесок у досягнення загальних цілей компанії.

Розглянемо основні кількісні показники ефективності праці:

1) Продуктивність праці вимірюється кількістю виконаних завдань або обсягом роботи, виконаної за одиницю часу. Цей показник допомагає оцінити, наскільки швидко та ефективно працівники виконують свої обов'язки. Наприклад, у випадку адміністративної роботи продуктивність можна визначити за кількістю оброблених запитів або підготовлених документів за день.

2) Час виконання завдання - це середній час, який витрачається на певний тип завдання або проекту. Зменшення часу виконання свідчить про підвищення ефективності процесу, а також про злагоджену командну роботу.

3) Кількість помилок і неточностей - цей показник дозволяє оцінити рівень уваги до деталей і професіоналізм співробітників. Зменшення кількості помилок є позитивним показником підвищення ефективності праці.

4) Завантаженість працівників - розраховується як співвідношення обсягу роботи до реальних можливостей виконання завдань у встановлені терміни. Це допомагає уникнути перевантаження персоналу, яке може призвести до зниження продуктивності та підвищення рівня стресу.

Розглянемо якісні показники ефективності праці:

1) Якість виконаних завдань - визначається за оцінкою керівництва, відгуками клієнтів або результатами внутрішнього аудиту. Висока якість виконання завдань свідчить про кваліфікацію та професіоналізм працівників.

2) Задоволеність клієнтів - враховує відгуки та оцінки, надані громадянами або іншими підрозділами, які взаємодіють з певними департаментами міської ради. Позитивні відгуки клієнтів свідчать про високу якість обслуговування та професіоналізм працівників.

3) Ініціативність та креативність - оцінюється на основі внеску працівників у вдосконалення робочих процесів та впровадження інноваційних рішень. Співробітники, які пропонують нові ідеї та беруть участь в їх реалізації, значно підвищують загальну ефективність організації.

Залученість працівників - це показник того, наскільки працівники відчують себе причетними до загальних цілей компанії. Високий рівень залученості позитивно впливає на продуктивність і якість виконуваних завдань.

а) Розглянемо методи збору даних для оцінки ефективності:

1) Для отримання даних про результати діяльності використовуються такі методи:

- анкетування та опитування працівників та громадян, які отримують послуги. Це дозволяє отримати зворотній зв'язок щодо якості роботи;

- внутрішні аудити - перевірки якості та швидкості виконання завдань, що проводяться керівниками або спеціально створеними комісіями;

- статистичний аналіз даних, зібраних за допомогою автоматизованих систем управління (наприклад, програмного забезпечення для моніторингу ефективності).

б) Розглянемо використання показників ефективності для управління:

2) Оцінка ефективності роботи працівників допомагає керівництву:

- приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу;
- налаштовувати робочі процеси для підвищення продуктивності;
- визначати потребу в мотиваційних програмах та заохоченнях для працівників;
- розробляти стратегії розвитку та впроваджувати нові методи управління.

Аналіз ефективності регіональної державної адміністрації (РДА) є критично важливим для оцінки її здатності ефективно управляти регіоном, задовольняти потреби громадян та сприяти соціально-економічному розвитку території.

а) Позитивні результати:

1) Кропивницька РДА продемонструвала позитивні результати в кількох сферах:

- зменшення рівня безробіття завдяки впровадженню програм підтримки зайнятості та заохоченню підприємництва;
- збільшення обсягів інвестицій через створення сприятливих умов для бізнесу та розвитку державних і приватних партнерств;
- виконання соціальних програм, спрямованих на підтримку вразливих соціальних груп, що сприяло підвищенню рівня соціального захисту.

б) Проблемні області та виклики:

2) Аналіз роботи РДА також виявляє проблемні аспекти, які потребують уваги:

- недостатнє фінансування окремих проєктів, особливо в секторах охорони здоров'я та освіти;

- інфраструктурні проблеми, зокрема відсутність сучасних транспортних вузлів та необхідність ремонту житлових і комунальних об'єктів;

- затримки у виконанні деяких проєктів через бюрократичні труднощі або нестачу ресурсів.

в) Рекомендації для підвищення ефективності

- залежно від аналізу роботи Кропивницької РДА, можна зробити наступні рекомендації:

- розширення інвестиційних проєктів для стимулювання економічного зростання та створення нових робочих місць.

- укріплення соціальних програм для підвищення якості життя громадян, зокрема через підтримку малозабезпечених та соціально вразливих груп.

- модернізація інфраструктури та підвищення ефективності житлово-комунальних послуг.

- поліпшення управлінських процесів шляхом впровадження сучасних технологій та автоматизації.

На основі наявної інформації можна представити детальну статистику зайнятості у Кропивницькому з урахуванням загальнонаціональних тенденцій з акцентом на ключові показники, включаючи галузі та гендерні аспекти.

Ключові галузі:

Основними сферами зайнятості в Кропивницькому є державне управління, сфера послуг, освіта та промисловість, включаючи аграрний сектор. Існує дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у сферах медицини, інформаційних технологій, інженерії та виробництва.

Рівень зайнятості:

За останніми даними, у Кропивницькому зростає кількість вакансій у приватному бізнесі та сфері соціальних послуг. Вакансії в державному управлінні стабільні, але конкуренція залишається високою.

Жінки у складі робочої сили:

Найбільше зайнятих жінок працює в освіті, охороні здоров'я та соціальних послугах. Частка жінок в управлінні також поступово зростає. Однак жінки часто стикаються з гендерним розривом в оплаті праці, яка, за оцінками, на 20% менша, ніж у чоловіків на аналогічних посадах.

Чоловіки:

Чоловіки переважають у сферах, пов'язаних з важкою промисловістю, будівництвом і транспортом.

Освіта та нові кадри. У місті діють програми підтримки перекваліфікації, особливо для молоді та внутрішньо переміщених осіб. Зростає попит на ІТ-спеціалістів, яким пропонують високі зарплати та можливості кар'єрного росту.

Проблеми та виклики

Дефіцит кадрів:

Понад 75% роботодавців повідомляють про брак кваліфікованих фахівців. Основна причина - відтік людей до великих міст або за кордон.

Гендерна нерівність:

У деяких секторах, таких як промисловість або менеджмент, жінки стикаються зі значними бар'єрами на шляху до кар'єрного зростання.

Зайнятість у Кропивницькому відображає загальнонаціональні тенденції, з акцентом на розвиток сфери послуг, державного управління та сільського господарства. Незважаючи на стабільність у певних галузях, таких як освіта та державний сектор, існує низка викликів, зокрема нестача кваліфікованих фахівців та гендерна нерівність в оплаті праці та можливостях кар'єрного зростання.

2.2. Підвищення кваліфікації працівників як механізм підвищення ефективності на базі підприємства Кропивницької міської ради

Розвиток персоналу є важливим механізмом підвищення ефективності діяльності підприємств та державних організацій. Базуючись на сучасних підходах, цей процес сприяє вдосконаленню знань, навичок та компетенцій персоналу, що позитивно впливає на ефективність виконання завдань, мотивацію, іноваційність та конкурентоспроможність організацій. Однак важливим аспектом є і фінансова ефективність програм розвитку персоналу.

Аналіз фінансових витрат на підвищення кваліфікації працівників Кропивницької міської ради за 2024 рік свідчить про значне зростання інвестицій у навчання. Загальні витрати на освітні програми збільшилися на 112% порівняно з 2023 роком, що відображає посилення уваги до професійного розвитку кадрів (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансовий аналіз витрат на розвиток персоналу

Рік	Загальна сума витрат (тис. грн.)	Зміна у відсотках (%)
2023	870	-
2024	1845	+112

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Збільшення фінансування дозволило не лише розширити навчальні програми, а й запровадити нові формати навчання, такі як онлайн-курси, сучасні тренінги та стажування. За оцінками, збільшення обсягів навчання призвело до економії бюджетних коштів у середньостроковій перспективі завдяки підвищенню продуктивності працівників та зменшенню витрат, пов'язаних з неефективним управлінням.

Розрахунок рентабельності інвестицій у навчання показує, що кожна тисяча гривень, вкладена у розвиток персоналу у 2024 році, сприяла підвищенню ефективності роботи міської ради на 15%. Ці цифри були отримані шляхом аналізу продуктивності департаментів після проходження навчальних програм.

Одним із ключових аспектів професійного розвитку є використання різних форм навчання. Це можуть бути стажування (в тому числі за кордоном),

короткострокові тренінги та семінари, програми дистанційного навчання, самонавчання. Для українських державних службовців запроваджено програми з розвитку лідерства, управління людськими ресурсами та організаційної культури. Це допомагає підвищити професійну компетентність та адаптуватися до нових викликів реформ державного управління [10; 11].

Для ефективної реалізації програм професійного розвитку часто залучаються спеціалізовані установи, такі як Українська школа державного управління, Дипломатична академія України, а також інші організації, що пропонують курси, адаптовані до потреб конкретних секторів економіки або державної служби. Важливим фактором є інтеграція цих програм у повсякденну роботу, зокрема через механізми навчання на робочому місці [11].

Професійний розвиток також відіграє важливу роль у мотивації персоналу. Навчання не лише розвиває професійні навички, але й сприяє підвищенню лояльності працівників до організації. Сучасні моделі включають не лише розвиток індивідуальних навичок, а й підтримку командної роботи, адаптацію до цифрових технологій та відкритості в державному управлінні [10].

Навчання працівників державних установ, зокрема Кропивницької міської ради, є важливим кроком до підвищення ефективності управлінської діяльності та забезпечення якісного обслуговування громадян. Державним службовцям потрібно мати актуальні знання та навички, щоб швидко реагувати на зміни в законодавстві, адаптуватися до нових методів управління та впроваджувати сучасні технології в свою роботу. Розглянемо таблицю відомостей про працівників, яким вдалось підвищити кваліфікацію за останні 2 роки (ДОДАТОК А).

Аналіз динаміки підвищення кваліфікації працівників Кропивницької міської ради свідчить про позитивні зміни (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка підвищення кваліфікації працівників

Рік	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію	Зміна у відсотках (%)
2023	17	-
2024	44	+158

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

На основні даних з додатку А ми можемо зробити висновок, що за останній рік кількість працівників, які підвищили класифікацію виросла більш ніж в 2 рази, а саме 44, в той час, як за минулий 2023 рік всього 17. Цей значний ріст вказує на покращення навчальних програм у Кропивницькій міській раді, що є позитивним сигналом для всієї організації. Зростання кількості працівників, які пройшли додаткове навчання, свідчить про підсилений акцент на професійному розвитку та поліпшенні стандартів роботи. Такі результати можуть бути наслідком впровадження нових освітніх ініціатив, розширення співпраці з навчальними закладами або використання нових форм і методів навчання, таких як онлайн-курси чи стажування.

Це також може мати позитивний вплив на якість послуг для громадян, підвищення продуктивності та зменшення помилок під час виконання обов'язків. Такі динаміки сприяють створенню кращої робочої атмосфери та мотивують інших працівників вчитися і розвиватися, що є ключовим фактором для підвищення ефективності всього апарату міської ради.

Розглянемо таблицю відомостей про працівників, яким не вдалось підвищити кваліфікацію за останні 2 роки. (ДОДАТОК Б)

Опираючись на данні ДОДАТКУ Б, ми можемо зробити висновок що, кількість працівників, яким не вдалось підвищити свій рівень кваліфікації зменшилась майже в 4 рази, що являє собою позитивну динаміку серед персоналу. Зменшення кількості працівників, які не змогли підвищити свою кваліфікацію, чітко вказує на покращення внутрішніх управлінських процесів і розвитку персоналу. Ця позитивна тенденція свідчить про те, що міська рада ефективно вживає заходів для підтримки та заохочення навчання працівників. Можна зробити висновок, що це стало можливим завдяки покращенню

комунікації між керівництвом та персоналом, оптимізації навчальних програм і підвищенню доступності ресурсів для навчання.

Позитивною є також тенденція зменшення кількості працівників, які не змогли підвищити кваліфікацію (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Порівняння кількості працівників, які підвищили та не підвищили кваліфікацію.

Рік	Підвищили кваліфікацію	Не підвищили кваліфікацію	Відношення (1:X)
2023	17	37	1:2.17
2024	44	10	1:0.22

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Ця тенденція може вказувати на активнішу участь працівників у процесах розвитку навичок, кращу мотивацію для професійного зростання, а також підтримку з боку керівництва в плані стимулів чи можливостей для кар'єрного зростання. Зменшення кількості тих, хто не зміг покращити свої кваліфікації, означає, що бар'єри для навчання були зменшені або усунуті, а персонал краще підготовлений для виконання своїх обов'язків.

Розглянемо таблицю відомостей про працівників департаменту надання адміністративних послуг Кропивницької міської ради, які візьмуть участь у навчаннях.(ДОДАТОК В)

На основі даних додатку В ми можемо зробити висновок, у тренінгу візьмуть участь 142 працівники департаменту адміністративних послуг міської ради Кропивницького. Це свідчить про значну зацікавленість у підвищенні професійної кваліфікації працівників, що сприятиме покращенню якості надання адміністративних послуг мешканцям міста. Масштабне залучення персоналу до навчання підкреслює важливість постійного професійного розвитку та вдосконалення навичок для ефективного виконання посадових обов'язків.

Узагалі це позитивно впливає на загальний рівень професійної компетентності серед працівників, що, в свою чергу, підвищує ефективність

організації, якість послуг, що надаються громадянам, і здатність швидко адаптуватися до змін у законодавстві та умовах праці.

Такий значний ріст свідчить про вдосконалення навчальних програм, що дозволило охопити більше працівників та запропонувати нові формати навчання. Найпоширенішими формами навчання у 2024 році стали тренінги та онлайн-курси, які забезпечують гнучкість та доступність для працівників (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Форми навчання працівників у 2024 році

Форма навчання	Кількість працівників	Частка %
Стажування	12	8.5
Тренінги	85	59.9
Онлайн-курси	35	24.7
Семінари	10	7.0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Такі зміни вказують на ефективність зусиль міської ради у подоланні бар'єрів до навчання та створенні сприятливих умов для професійного зростання.

Розвиток персоналу є важливим фактором підвищення ефективності роботи організацій. Дані аналізу свідчать, що в міській раді Кропивницького спостерігається позитивна тенденція щодо розвитку персоналу. Збільшення кількості працівників, які пройшли навчання, свідчить про вдосконалення навчальних програм та зростання зацікавленості працівників у професійному розвитку. Впровадження різних форм навчання, таких як тренінги, семінари, стажування та онлайн-курси, допомогло адаптувати навчальні процеси до сучасних потреб.

Кількість працівників, які не змогли підвищити свою кваліфікацію, значно зменшилася, що свідчить про зменшення бар'єрів для навчання та покращення мотивації персоналу. Такі зміни сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню якості обслуговування та загальному підвищенню рівня професійної компетентності.

Масштабне залучення працівників Департаменту адміністративних послуг до навчання демонструє зацікавленість керівництва у підвищенні ефективності роботи організації. Участь 142 працівників у навчанні дозволить підвищити якість надання адміністративних послуг та сприятиме розвитку професійної культури.

Таким чином, реалізація програм професійного розвитку в міській раді Кропивницького демонструє ефективний підхід до управління людськими ресурсами, який може слугувати прикладом для інших організацій. В результаті покращуються не лише професійні навички, а й підвищується лояльність працівників до організації, що є ключовим елементом у досягненні високих стандартів роботи.

2.3. Мотиваційні чинники підвищення продуктивності праці

Згідно з теорією Абрахама Маслоу, "людина — це тварина, яка постійно хоче чогось." [9] Жоден рівень потреб не буде задоволений, поки не буде задоволено найосновніший рівень — фізіологічні потреби (голод, спрага, потреба в притулку тощо). Перш ніж людина зможе прагнути інших цілей, вона повинна задовольнити свої основні потреби. Щоб задовольнити потреби нижчого рівня, людині потрібно заробляти достатню зарплату. А заробити зарплату можна лише через працю.

У ринковому середовищі майже всі працівники отримують певний рівень винагороди за свою працю. Працівники в керованих системах стали дещо керованими самі. Працівник може вимагати бажаний рівень зарплати від свого керівництва. Якщо керівник відмовляється платити цю суму, працівник може шукати іншу роботу.

У відповідь роботодавець може заохотити або вимагати від працівників покращити їхню продуктивність для досягнення цілей, встановлених обома сторонами. Для роботодавців це про збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності підприємства, а для працівників — про отримання бажаного рівня заробітку.

Щоб сприяти позитивному ставленню до роботи, лідер компанії повинен створити відповідні умови, які мотивують працівників старанно виконувати свої обов'язки, самовдосконалюватися та професійно зростати. Для цього компанії потрібно розвивати систему мотивації працівників до роботи. (рис 2.1).

Ця система складається з трьох напрямків. Перший та найважливіший напрямок — це економічні мотиватори. До них належать бажані платіжні системи та форми для працівників, економічні стимули для підвищення продуктивності, такі як бонуси та субсидії, навчання та розвиток навичок для працівників за рахунок компанії тощо.



Рисунок. 2.1 - Методи мотивації трудового потенціалу

Джерело: складено автором

Другий напрямок методів мотивації трудового потенціалу — це соціальні методи. Це охоплює все, що дозволяє працівникам відчувати свою соціальну захищеність: безкоштовні (або субсидовані) обіди, можливості для субсидованого житла, безкоштовний транспорт на роботу, який надає компанія, можливість влаштувати дітей у дитячий садок компанії, варіанти субсидованих відпусток під час свят та інші мотиватори.

Третій напрямок — це мотиваційні фактори, які дозволяють працівникам відчувати себе важливими та потрібними для підприємства. До них належать безпека працівників, гнучкий графік роботи тощо.

Найважливішу роль у мотивації працівників відіграє їхня заробітна плата. Вона має виконувати свою репродуктивну функцію та забезпечувати нормальне відтворення робочої сили відповідно до кваліфікації працівника. Заробітна плата не є однорідною за структурою. Вона може складатися лише з основної зарплати, але також може включати додаткову компенсацію в залежності від

конкретних результатів виконаної роботи. Науковий підхід до організації системи оплати праці в компанії дозволяє стимулювати працівників, гарантує виробництво конкурентоспроможних продуктів, забезпечує високий прибуток і забезпечує високий рівень рентабельності виробництва.

Рисунок 2.2 ілюструє ключові аспекти покращення складових заробітної плати.



Рисунок 2.2 - Удосконалення структурних складових заробітної плати.

Джерело: складено автором

Покращення методів розподілу колективного доходу з урахуванням трудового внеску кожного члена команди в кінцевий результат зробить процес розподілу доходів прозорим, дозволяючи кожному працівникові самостійно визначати свій потенційний рівень зарплати та спонукаючи їх повністю викладатися в колективній праці.

Покращення внутрішніх тарифних умов для виплат зарплат побудує довіру між працівниками та керівництвом, а також мотивуватиме працівників підвищувати свою продуктивність.

Покращення мотивації трудового потенціалу шляхом використання та перевиконання виробничих завдань. Цей аспект процесу покращення складових зарплати несе відповідальність за виконання своїх посадових обов'язків і результати праці кожного працівника.

Впровадження гнучких систем оплати спонукатиме працівників збільшувати виробництво якісних продуктів для досягнення вищого рівня зарплати.

Поліпшення тарифної системи шляхом встановлення оптимальних співвідношень тарифних ставок залежно від рівня кваліфікації працівників стимулюватиме співробітників до самовдосконалення, покращення своїх професійних навичок та кваліфікацій.

Крім того, працівники більш відповідально підійдуть до трудової дисципліни, оскільки самі прийматимуть рішення щодо затвердження внутрішніх правил компанії. Щоб заохотити старанне виконання службових обов'язків, керівництво може використовувати як моральні стимули (наприклад, подяки та сертифікати визнання), так і матеріальні (такі як грошові премії та цінні подарунки). Важливо визнати працівника та його роль у успіху компанії.

Коли працівника виставляють як приклад і оголошують про його видатні результати, як цей працівник, так і його колеги намагаються покращити свою роботу. У випадках, коли працівник порушує свої трудові обов'язки, можуть бути застосовані різні дисциплінарні заходи, якщо це буде необхідно. Це можуть бути зауваження, догани та навіть звільнення. Проте ці методи розглядаються як останній засіб для переконання працівника в важливості ефективної роботи. Ключовими способами забезпечення високої відповідальності за роботу серед працівників, як у процесі, так і в результатах, є створення позитивної атмосфери в команді та робочих умов, а також переконання та моральні та матеріальні стимули.

РОЗДІЛ 3.

ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення механізмів підвищення ефективності праці персоналу Кропивницької міської ради

Для того, щоб покращити механізми ефективності підприємства, яке працює на базі міської ради Кропивницького, слід розглянути кілька аспектів з точки зору управління, фінансів, технологій та залучення зацікавлених сторін. Ось деякі рекомендації:

а) Оцінка та оптимізація внутрішніх процесів(Таблиця 3.1):

1) Аудит посад і функцій. Слід виявити неефективність у роботі підрозділів, дублювання обов'язків і завдань, які не відповідають стратегічним цілям підприємства. Кроки, для вирішення:

- проаналізувати посадові інструкції кожного працівника;
- оцінити завдання, які виконує працівник, їх регулярність, важливість та обсяг;
- визначити, чи відповідає кожна функція посадовій інструкції;
- визначити завдання, які дублюються між відділами або працівниками;
- потрібно провести інтерв'ю з працівниками, щоб виявити проблеми у виконанні функцій (наприклад, перевантаження або недостатній обсяг завдань).

Підсумки: Потрібно скласти список завдань, які можна делегувати або об'єднати. Визначити надлишкові функції або посади, які не мають суттєвого впливу на ефективність роботи підприємства.

2) Перерозподіл обов'язків. Необхідно забезпечити рівномірний розподіл навантаження між працівниками з урахуванням їхньої кваліфікації та досвіду:

- скласти перелік ключових функцій підприємства та проаналізувати, хто і як їх виконує;
- визначити, хто з працівників перевантажений, а хто недовантажений;
- провести тест або оцінку навичок, щоб визначити можливості працівників;
- переглянути завдання працівників, щоб уникнути перевантаження;
- перерозподілити обов'язки так, щоб кожен виконував функції, які відповідають його професійним компетенціям;
- забезпечити необхідне навчання або наставництво для працівників, на яких покладено нові обов'язки;
- створити механізм моніторингу робочого навантаження та продуктивності для постійного коригування.

3) Гнучкість у структурі. Слід створити адаптивну організаційну структуру, яка може швидко змінюватися відповідно до нових викликів або умов:

- проаналізувати, наскільки швидко організація реагує на зміни в завданнях або навколишньому середовищі;
- замість жорсткої ієрархії створити функціональні команди, які можуть виконувати завдання поза межами своїх відділів;
- запровадити систему ротації співробітників, щоб залучати їх до різних проектів, що підвищить їхню адаптивність;
- розробити план мобільного розподілу трудових ресурсів на основі пріоритетів;
- впровадити цифрові інструменти (наприклад, платформи для управління проектами), які дозволяють швидко перенаправляти завдання та ресурси;
- провести тренінги для працівників про те, як адаптуватися до змін;

- запровадити механізм обговорення змін з працівниками, щоб зменшити опір.

4) Очікувані результати оптимізації:

- усунення дублювання завдань і підвищення ефективності роботи кожного співробітника;

- зменшення навантаження на перевантажених працівників та залучення до роботи працівників, які працюють недостатньо;

- підвищення швидкості реагування компанії на нові виклики;

- підвищення задоволеності персоналу завдяки чіткому та зрозумілому розподілу обов'язків;

- гнучка та стійка структура, здатна адаптуватися до динамічних умов.

Таблиця 3.1 - Оптимізація внутрішніх процесів

№	Напрямок	Опис завдань	Кроки для реалізації	Очікувані результати
1.1	Аудит посад і функцій	Виявлення дублювань, надлишкових функцій та проблем.	Аналіз завдань, інтерв'ю з працівниками.	Усунення дублювань, підвищення ефективності.
1.2	Перерозподіл обов'язків	Забезпечення рівномірного навантаження між працівниками.	Оцінка навантаження, тестування навичок, навчання.	Зниження перевантаження, відповідність завдань компетенціям.
1.3	Гнучкість у структурі	Підготовка до швидких змін та адаптація структури.	Впровадження матричної структури, цифрових інструментів.	Підвищення адаптивності, швидкості реагування.

Джерело: складено автором

б) Мотивація персоналу(Таблиця 3.2):

1) Встановлення премій за досягнення ключових показників ефективності (КРІ).Необхідно мотивувати працівників до досягнення поставлених цілей та підвищення якості виконання роботи:

- розробити індивідуальні або командні KPI залежно від характеру роботи (наприклад) швидкість обслуговування громадян, кількість успішно завершених проектів);

- встановити прозорі критерії оцінки роботи, які будуть зрозумілі всім працівникам;

- визначте розмір премій залежно від складності або важливості виконуваних завдань;

- ознайомте співробітників з системою преміювання та поясніть, як вони можуть отримати свою винагороду;

- регулярно оцінювати виконання KPI, використовуючи об'єктивні дані;

- виплачувати бонуси за досягнення не лише глобальних, але й проміжних цілей.

2) Запровадити систему бонусів. Слід забезпечити довгострокову мотивацію працівників до розвитку та вдосконалення своїх навичок:

- встановити градацію бонусів залежно від стажу роботи на підприємстві (наприклад, +5% до окладу за кожні 3 роки роботи);

- винагороджувати працівників, які виконують завдання, що вимагають особливих зусиль, навичок або відповідальності;

- запровадити винагороду за пропозицію або реалізацію ідей, які покращують роботу компанії (наприклад, економія ресурсів, автоматизація процесів);

- надавати фінансове заохочення у святкові періоди працівникам, які продемонстрували видатні результати роботи протягом року;

- необхідно підвищити рівень задоволеності та відчуття значущості серед працівників;

- запровадити традицію оголошення «Працівника місяця» з публічним визнанням його внеску в роботу компанії;

- використовуйте корпоративний інформаційний бюлетень, дошку пошани або електронну розсилку, щоб відзначити успіхи;
- надавати символічні нагороди, сертифікати або згадки за видатні досягнення;
- організовувати офіційні церемонії нагородження (наприклад, на річницю компанії);
- підкреслюйте досягнення працівника під час зустрічей або в особистих розмовах.

3) Організуйте конкурси та внутрішні заходи. Слід забезпечити згуртованість команди та підвищити рівень залученості до корпоративної культури.

- організувати тематичні конкурси між відділами (наприклад, конкурс на кращу інновацію);
- нагороджуйте переможців символічними або матеріальними призами (сувеніри, сертифікати, премії);
- організовувати корпоративні заходи: тренінги, спортивні змагання, культурні заходи;
- залучайте співробітників до спільних соціальних проєктів (наприклад, благодійних акцій);
- проводити тематичні святкування (День компанії, Новий рік, День працівника житлово-комунального господарства);
- залучайте працівників до організації заходів;
- запровадити «Дні відкритих ідей», де працівники можуть поділитися своїми пропозиціями щодо покращення роботи;
- проводьте регулярні зустрічі, де працівники можуть обговорити свої досягнення та проблеми.

4) Очікувані результати від впровадження мотиваційних заходів:

- підвищення продуктивності праці: Працівники працюватимуть з більшим ентузіазмом, знаючи, що їхні зусилля будуть винагороджені;

- зменшення плинності кадрів: Система мотивації допоможе утримати висококваліфікованих працівників;
- зміцнення корпоративної культури: Рівень довіри та співпраці між співробітниками підвищиться;
- розвиток інновацій: Заохочення нових ідей стимулюватиме розвиток підприємства;
- підвищення рівня задоволеності працівників: Покращення якості робочого середовища призведе до більшої залученості та лояльності.

Таблиця 3.2 - Мотивація персоналу

№	Категорія	Заходи	Очікувані результати
1.	Фінансові стимули	Встановлення премій за KPI.	Підвищення продуктивності та якості виконання завдань.
		Бонуси за стаж, складні завдання, інновації.	Утримання висококваліфікованих працівників.
2.	Нематеріальні стимули	Визнання досягнень: «Працівник місяця», сертифікати, нагороди, публічне визнання.	Зміцнення довіри та покращення корпоративної культури.
		Організація конкурсів, святкових заходів, тимблдінгів.	Підвищення командної згуртованості та залученості працівників.
		Проведення «Днів відкритих ідей» та обговорень досягнень.	Стимулювання розвитку інновацій.

Джерело: складено автором

в) Поліпшення робочих умов(Таблиця 3.3)

- 1) Забезпечення сучасним обладнанням. Слід полегшити виконання завдань, підвищити ефективність та скоротити витрати часу:
 - проаналізувати стан наявного обладнання, виявити застарілі або неефективні пристрої;

- забезпечити працівників сучасними комп'ютерами, принтерами, сканерами тощо. Для технічного персоналу - спеціалізованими інструментами та засобами автоматизації;

- запровадьте використання сучасного програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань (наприклад, CRM, ERP, трекери);

- організувати регулярне технічне обслуговування та навчання персоналу щодо використання нового обладнання.

2) Впровадження сучасного програмного забезпечення. Необхідно автоматизувати процеси, зменшити ручну роботу та мінімізувати ризик помилок:

- визначити програмне забезпечення, необхідне для виконання основних функцій підприємства (наприклад, бухгалтерський облік, документообіг, управління персоналом);

- інтегрувати програмне забезпечення з внутрішніми процесами;

- забезпечте безпеку даних шляхом належного захисту та резервного копіювання;

- організувати навчання для персоналу, як користуватися новою технологією.

Детальні рекомендації щодо покращення умов праці. Покращення умов праці сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності та мотивації персоналу.

Основна увага приділяється оновленню технічної бази, створенню комфортного робочого середовища та впровадженню сучасних підходів до управління робочим часом.

Таблиця 3.3 - Поліпшення робочих умов

№	Категорія	Заходи	Очікувані результати
1.	Забезпечення сучасним обладнанням	Аудит наявного обладнання та закупівля сучасних пристроїв (комп'ютери, інструменти).	Полегшення виконання завдань, підвищення ефективності та скорочення витрат часу.
		Інвестиції в автоматизацію (CRM, ERP, трекери).	Зменшення ручної роботи, підвищення точності операцій.
2.	Впровадження програмного забезпечення	Визначення потреб, інтеграція сучасного ПЗ (бухгалтерія, документообіг, управління персоналом).	Автоматизація процесів, мінімізація ризику помилок, підвищення зручності роботи.
		Навчання працівників використанню нового обладнання та програм.	Підвищення професійних компетенцій персоналу.

Джерело: складено автором

г) Оновлення технічної бази(Таблиця 3.4):

1)Забезпечення сучасним обладнанням. Потрібно сприяти виконанню завдань, підвищенню ефективності та скороченню витрат часу.

- проаналізувати стан наявного обладнання, виявити застарілі або неефективні пристрої;

- забезпечити працівників сучасними комп'ютерами, принтерами, сканерами тощо. Для технічного персоналу - спеціалізованими інструментами та засобами автоматизації;

- запровадити використання сучасного програмного забезпечення, яке допоможе автоматизувати рутинні завдання (наприклад, CRM, ERP, трекери).

2) Обслуговування обладнання:

- організувати регулярне технічне обслуговування та навчання персоналу щодо використання нового обладнання;

- автоматизувати процеси, зменшити ручну роботу та мінімізувати ризик помилок;

- визначити програмне забезпечення, необхідне для виконання основних функцій підприємства (наприклад, бухгалтерський облік, документообіг, управління персоналом);
- інтегрувати програмне забезпечення з внутрішніми процесами.
- забезпечити безпеку даних шляхом належного захисту та резервного копіювання;
- організувати навчання для персоналу, як користуватися новою технологією.

Таблиця 3.4 - Оновлення технічної бази

№	Категорія	Заходи	Очікувані результати
<u>1.</u>	Забезпечення сучасним обладнанням	Провести аудит техніки, замінити застаріле обладнання.	Підвищення ефективності роботи та скорочення часу на виконання завдань.
		Інвестувати в сучасні технології (CRM, ERP, трекери).	Автоматизація рутинних завдань, зменшення ручної роботи.
<u>2.</u>	Обслуговування обладнання	Запровадити регулярне технічне обслуговування, навчити працівників користуватися технікою.	Забезпечення безперебійної роботи обладнання та підвищення компетенцій працівників.
		Інтегрувати сучасне ПЗ для оптимізації внутрішніх процесів.	Мінімізація ризиків помилок, підвищення точності та безпеки роботи.

Джерело: складено автором

д) Комфортні умови праці(Таблиця 3.5):

1) Офісне середовище:

- треба створити сприятливе середовище, яке сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню стресу;
- забезпечити належне освітлення, вентиляцію та кондиціонування;
- зручні стільці, регульовані столи, монітори на відповідній висоті;

- створити кімнати відпочинку з м'якими меблями, кавоварками та місцем для обіду;

- облаштуйте простір для неформального спілкування між співробітниками;

- використовувати живі рослини для створення затишку та оздоровлення повітря.

2) Забезпечення добробуту працівників. Необхідно підтримувати фізичне та психологічне здоров'я працівників:

- організувати регулярні медичні огляди для працівників;

- забезпечити медичне страхування або відшкодування медичних витрат;

- проводити тренінги з управління стресом;

- організуйте корпоративні заняття спортом або йогою;

- запровадити програми підтримки працівників у складних життєвих ситуаціях (фінансова допомога, консультування).

Таблиця 3.5 - Комфортні умови праці

№	Категорія	Заходи	Очікувані результати
1.	Офісне середовище	Облаштувати ергономічні робочі місця та зони відпочинку.	Підвищення комфорту та задоволеності працівників.
		Додати озеленення для затишку та покращення повітря.	Створення сприятливого мікроклімату. Підвищення комфорту та задоволеності працівників.
2.	Добробут працівників	Організувати медогляди, медичне страхування та програми стрес-менеджменту.	Підтримка фізичного та психологічного здоров'я.
		Забезпечити соціальну підтримку (фінансова допомога, консультування).	Зміцнення лояльності та довіри до роботодавця.

Джерело: складено автором

е) Гнучкий графік роботи (Таблиця 3.6):

1) Запровадити гнучкий графік роботи. Слід дати можливість працівникам більш ефективно управляти своїм часом.

- визначити, які категорії працівників можуть працювати за гнучким графіком без шкоди для виконання завдань;

- встановити «гнучкий графік» (наприклад, прихід на роботу з 8:00 до 10:00);

- переконайтеся, що графік може бути скоригований за погодженням з керівником;

- регулярно оцінювати роботу співробітників, які працюють за гнучким графіком, щоб запобігти зниженню продуктивності.

2) Запровадити віддалену роботу. Слід підвищити комфорт співробітників та зменшити витрати на утримання офісу:

- визначити види робіт, які можна виконувати віддалено (наприклад, аналітика, розробка документів);

- надавати співробітникам ноутбуки та доступ до корпоративних систем через безпечні VPN-з'єднання;

- запровадити регулярні онлайн-зустрічі та звіти про прогрес.

Таблиця 3.6 - Гнучкий графік роботи

№	Категорія	Заходи	Очікувані результати
1.	Гнучкий графік роботи	Визначити працівників, які можуть працювати гнучко.	Ефективніше управління часом співробітників.
		Встановити моделі графіків (наприклад, прихід з 8:00 до 10:00).	Підвищення задоволеності працівників.
		Моніторинг ефективності для запобігання зниженню продуктивності.	Зростання загальної ефективності.
2.	Віддалена робота	Визначити завдання, придатні для віддаленої роботи.	Скорочення витрат на офісні приміщення.
		Забезпечити працівників ноутбуками та безпечним доступом до корпоративних систем.	Підвищення комфорту та продуктивності.
		Організувати регулярні онлайн-зустрічі та контроль виконання завдань.	Поліпшення комунікації та звітності.

Джерело: складено автором

3) Очікувані результати від покращення умов праці:

- зростання продуктивності: Завдяки сучасним технологіям та комфортним умовам;
- поліпшення здоров'я працівників: Завдяки ергономіці та оздоровчим програмам;
- зменшення плинності кадрів: Працівники почуватимуться цінними та задоволеними;
- зростання лояльності: Кращі умови праці формують позитивний імідж компанії.

Врешті решт, реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності персоналу, зниженню плинності кадрів і формуванню згуртованої та мотивованої команди.

3.2. Система та фактори підвищення продуктивності праці

Система підвищення продуктивності праці - це комплекс заходів, інструментів і методів, спрямованих на оптимізацію використання трудових ресурсів, удосконалення організаційних процесів і створення сприятливих умов для працівників. Її можна розділити на кілька рівнів і ключових компонентів:

а) Організаційно-управлінський рівень .Організаційно-управлінський рівень є основою для ефективної роботи персоналу. Він включає в себе оптимізацію управлінських процесів, усунення дублювання функцій та забезпечення чіткої координації між підрозділами. Ключові аспекти:

- регулярний перегляд завдань і визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожного підрозділу або співробітника. Наприклад, впровадження чітких робочих планів на кожен тиждень допомагає уникнути хаотичного виконання завдань;

- перегляд функціоналу відділів, уникнення дублювання завдань між відділами. Зменшення бюрократичних перешкод шляхом делегування відповідальності;

- використання сучасних інформаційних технологій для управління процесами (ERP-системи, CRM-системи). Це може значно скоротити час, що витрачається на рутинні операції.

Приклад:

У державних установах можна впровадити автоматизовані системи реєстрації звернень громадян, що дозволить скоротити час на обробку заявок і підвищити продуктивність праці адміністративного персоналу. Схематично зображено на рисунку 3.1.



Рис 3.1 - Організаційно-управлінський рівень

Джерело: складено автором

б) Мотиваційна складова .Мотивація є рушійною силою підвищення продуктивності праці. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, визнання досягнень, розвиток кар'єри, корпоративна культура:

1) Матеріальні стимули:

- премії та надбавки;
- фінансові пільги;
- бонуси за складність роботи;
- нематеріальне заохочення;
- система премій за досягнення конкретних показників ефективності (наприклад, перевиконання планів, досягнення KPI);
- виплати для покриття витрат на навчання, проїзд або страхування;
- за виконання унікальних завдань або впровадження інновацій;
- публічне нагородження дипломами або сертифікатами, які мотивують до подальшого розвитку;
- надання можливостей для професійного розвитку через участь у проектах або просування на вищі посади;
- організація командних заходів, таких як святкування досягнень, тренінги та тимбілдінги.

Приклад:

Компанії з виробничим циклом можуть запровадити премії за виконання виробничих планів, а також відзначати працівників за допомогою системи «Кращий працівник місяця». Схематично зображено на рисунку 3.1.

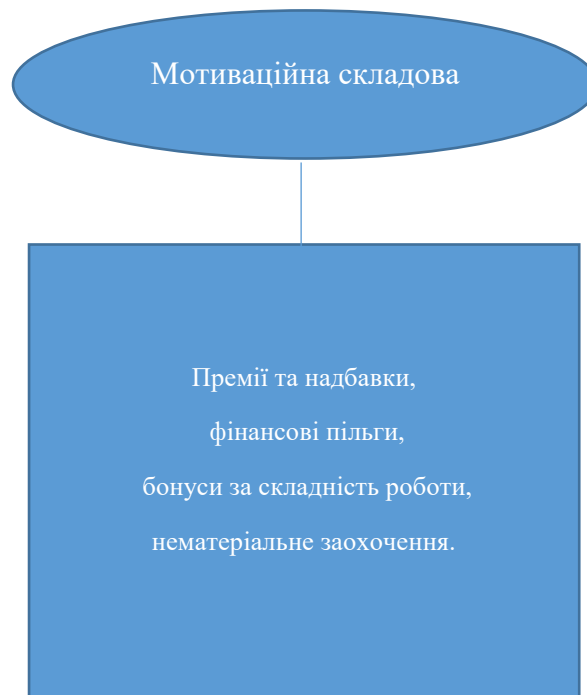


Рис 3.1 – Мотиваційна складова

Джерело: складено автором

в) Технічний рівень. Технічна підтримка є основою для ефективного та якісного виконання завдань. Без належних технічних інструментів навіть найбільш мотивований працівник може зіткнутися з труднощами:

1) Ключові аспекти:

- оновіть обладнання та забезпечте персонал необхідними інструментами для роботи (наприклад, новими комп'ютерами, спеціалізованим програмним забезпеченням);
- впроваджуйте цифрові платформи для запису, аналізу та управління даними;
- використання технологій, які зменшують витрати на енергію та підвищують ефективність роботи.

Приклад:

Регіональна адміністрація може запровадити єдину електронну базу даних документів, щоб скоротити час обробки та покращити координацію між департаментами. Схематично зображено на рисунку 3.1.



Рис 3.1 – Технічний рівень

Джерело: складено автором

г) Соціально-психологічний рівень. Соціально-психологічний аспект визначає загальний настрій у колективі та забезпечує сприятливе робоче середовище;

1) Ключові аспекти:

- облаштування зручних робочих місць, наявність кімнат відпочинку, гнучкий графік роботи;
- регулярні тимбілдингові заходи, розвиток корпоративної культури;
- створення умов, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та пропозиції.

Приклад:

Організація корпоративних заходів та зустрічей для обговорення планів та результатів діяльності підвищує рівень залученості працівників у досягнення цілей організації. Схематично зображено на рисунку 3.4.

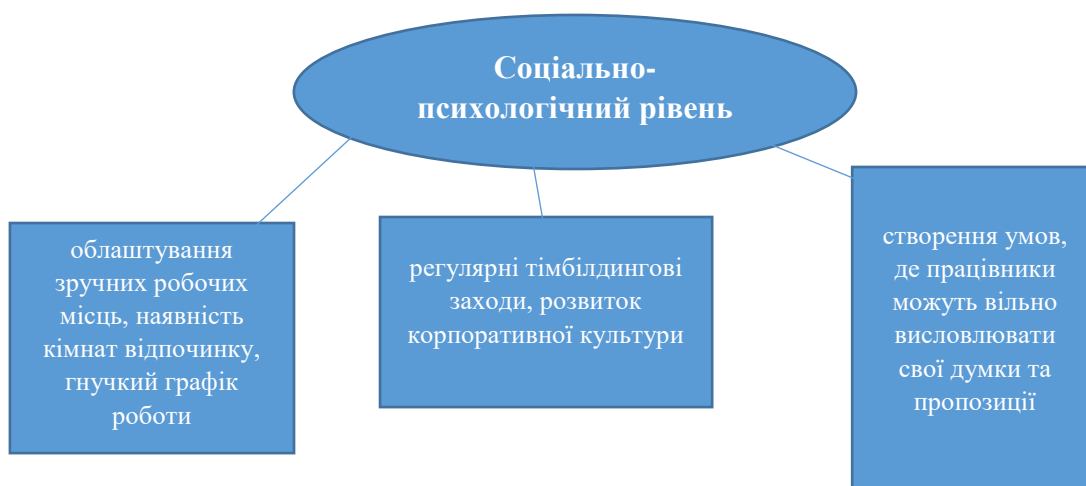


Рис 3.1 – Соціально-психологічний рівень

Джерело: складено автором

д) Навчання та розвиток. Інвестиції в навчання персоналу допомагають підвищити його компетентність та продуктивність:

1) Ключові аспекти:

- організація навчальних заходів для покращення професійних навичок;
- обмін досвідом з іншими підприємствами чи організаціями;
- підготовка працівників до вищих посад.

Приклад:

В державних установах можна запровадити регулярні навчальні курси для підвищення кваліфікації працівників, включаючи навчання новому програмному забезпеченню. Схематично зображено на рисунку 3.5.



Рис 3.1 – Навчання та розвиток

Джерело: складено автором

е) Моніторинг та оцінка ефективності. Моніторинг ефективності дозволяє виявити слабкі місця в системі управління та вчасно їх виправити:

1) Ключові аспекти:

- безперервна оцінка ефективності роботи співробітників у порівнянні з поставленими цілями;
- аналіз впливу впроваджених змін на продуктивність;
- вдосконалення системи мотивації на основі отриманих результатів.

Приклад:

Міська рада може запровадити систему внутрішнього аудиту роботи працівників, що зменшить ризик неефективного використання ресурсів. Схематично зображено на рисунку 3.6.



Рис 3.1 – Моніторинг та оцінка ефективності

Джерело: складено автором

Ця система охоплює всі аспекти діяльності організації — від управління процесами до соціальної та технічної підтримки персоналу. Впровадження такого комплексного підходу забезпечує стабільне зростання продуктивності праці та створює умови для досягнення стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності роботи персоналу на прикладі Міської ради міста Кропивницького. Результати дослідження дозволили зробити наступні висновки:

У першому розділі обґрунтовано поняття ефективності персоналу та основні інструменти її оцінки. Ефективність праці є важливим показником результативності діяльності організації, а її підвищення вимагає системного підходу до оцінки та впровадження ефективних методів управління персоналом.

Визначено, що для оцінки ефективності роботи персоналу слід використовувати як кількісні, так і якісні показники, включаючи продуктивність, рівень кваліфікації, задоволеність працівників та якість виконання завдань. Ці показники слугують основою для розробки заходів з підвищення ефективності.

У другому розділі представлено детальний аналіз ефективності роботи працівників міської ради. Було визначено, що основними проблемами є нерівномірний розподіл обов'язків, недостатня кваліфікація окремих працівників та обмеженість програм стимулювання. Водночас існують потенційні резерви для підвищення ефективності, зокрема через розвиток персоналу та вдосконалення організаційної структури. Разом із цим визначено позитивні зміни, серед яких:

- Збільшення кількості працівників, які пройшли підвищення кваліфікації (з 17 у 2023 році до 44 у 2024 році).
- Зменшення кількості працівників, які не змогли підвищити свою кваліфікацію, майже в 4 рази.

Результати дослідження свідчать про значний прогрес у розвитку персоналу міської ради:

- Участь 142 працівників департаменту адміністративних послуг у навчальних програмах підвищує їхню кваліфікацію та сприяє покращенню якості послуг, що надаються громадянам.

- Зменшення бар'єрів для навчання та підвищення мотивації сприяють створенню комфортної робочої атмосфери та підвищенню лояльності працівників до організації.

Визначено, що ефективна мотивація залежить від поєднання матеріальних стимулів (заробітна плата, премії) та нематеріальних стимулів (визнання досягнень, можливості професійного зростання).

Запропоновані заходи включають запровадження сучасних програм мотивації, інвестиції у розвиток персоналу, оптимізацію розподілу обов'язків та модернізацію умов праці. Особлива увага приділяється впровадженню цифрових інструментів для управління персоналом.

У третьому розділі розроблено систему заходів для підвищення ефективності роботи персоналу. Серед них - запровадження гнучких графіків роботи, стимулювання працівників через матеріальну та нематеріальну винагороду, створення комфортних умов праці.

Створено комплексну систему управління ефективністю, яка враховує індивідуальні особливості працівників та стратегічні цілі організації.

Проведене дослідження підтверджує, що підвищення ефективності роботи персоналу є багатогранним завданням, яке потребує комплексного підходу. Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність та конкурентоспроможність Міської ради міста Кропивницького, а також сприятиме покращенню якості послуг, що надаються мешканцям міста.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богиня Д. П., Шевченко А. Ф. Ефективність праці в ринковій економіці. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 4. С. 3–6.
2. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
3. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін, Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
4. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник. Київ: Знання, 2010. 476 с.
5. Лішиленко А. В. Економічний зміст оплати праці та її форми. К.: ЦУЛ, 2008. 367 с.
6. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник. Київ: Знання, 2010. 476 с.
7. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4 (32). С. 163-172.
8. Петрацак О.О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці в системі чинників її зростання в сучасних умовах. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 27. С. 403–411.
9. Горбонос Ф. В. Економіка підприємства [Текст] : підручник / Ф. В. Горбонос, Г. В. Черевко, Н. Ф. Павленчик. – К. : «Знання», 2010. – 345 с
10. *Професійна ефективність на державній службі* – Національне агентство з питань державної служби.
11. Матеріали для державних службовців Верховної Ради України ..
12. Мігус І. П. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 10. С. 357-363.
13. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. практикум: навч. посіб. Київ. 2008. 293 с.

14. Прохоровська С. А. Оцінка персоналу підприємства: проблеми та шляхи вирішення. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу: монографія /за ред. д.е.н. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 179 с.

15. Управління персоналом: підручник /за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ. 2014. 666 с.

16. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник К.: КНЕУ, 2013. 666с.

17. Менеджмент персоналу: навч. посібн. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. 2-ге вид. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

18. Савченко А.В. Розвиток персоналу: підручник 2-е вид. Київ. 2015. 505 с.

19. «360 градусів»: оцінка компетенцій співробітника. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5555> (Дата звернення 25.11.2024).

20. Штатний розпис ТОВ «Микулинецький Бровар» 2020 - 2022 роки

21. Прохоровська С. А. Мотивування молоді до трудової діяльності в умовах сучасних викликів. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль. 2022. С. 156-158.

22. Прохоровська С. А. Формування компенсаційної політики підприємств. Маркетинг 4.0: Стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія. 2021. С. 172-193

23. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом . Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90.

24. Прохоровська С.А. Інноваційні технології у підборі персоналу. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ. 2022. 1310 с. С. 467- 469

25. Прохоровська С. А. Оцінка персоналу підприємства: проблеми та шляхи вирішення. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу: монографія /за ред.. д.е.н. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 179 с.

26. Рекун Г. П. Інноваційні зміни в управлінні людськими ресурсами з точки зору економічної турбулентності в Україні. Соціальна економіка. 2015. №2(50). С. 162-168