

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Крушельницька Галина Олегівна

Конкурентоспроможність персоналу організації й шляхи її підвищення /
Competitiveness of the organization's personnel and ways of its increasing

спеціальність 073 - Менеджмент
освітня програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУПмз- 21
Крушельницька Г.О.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Прохоровська
С.А. _____

підпис

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник розвитку організації	6
1.2. Методологія оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу та його компонентна структура	11
Висновки до розділу 1.....	18
Розділ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	20
2.1. Передумови формування конкурентоспроможного персоналу	20
2.2 Фактори забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу...28	
2.3. Оцінка конкурентоспроможності персоналу.....	34
Висновки до розділу 2.....	38
Розділ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	40
3.1. Пріоритети підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу.....	40
3.2. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу громади.....	50
Висновки до розділу 3.....	58
Висновки	59
Список використаних джерел.....	63

ВСТУП

У умовах сучасних викликів, воєнного стану важливою соціально-економічною задачею для України та громад, зокрема, є досягнення високого рівня конкурентоспроможності робочої сили, яка виділяється набором компетенцій працівників, що дають змогу вдовольняти потреби роботодавців і безпосередніх власників робочої сили.

Рішення поставленого завдання спричиняє необхідність глибоких наукових досліджень даної проблеми. Актуальність її та важливість впливає з особливостей сучасної політичної, соціально-економічної ситуації в Україні, регіонах, громадах, яка вирізняється незбалансованим розвитком ринку праці, невідповідності пропозиції та попиту на робочу силу, загостренні соціально-економічних проблем.

Аналіз останніх досліджень та наукових публікацій. Формування, підтримка та розвиток оптимального рівня конкурентоспроможності персоналу є об'єктивною умовою ефективного функціонування підприємств, організацій, територіальних громад, що потребує створення теоретико-методологічної бази. Проблеми персональної конкурентоспроможності постійно знаходяться в центрі уваги вітчизняних і зарубіжних фахівців-науковців: Бандура С.І., Богині Д.П., Васильченко В.С., Герасимчук В.І., Грішньої О.А., Дерій Ж.Б., Дмитренка Г.А., Колота А.М., Костриченко В.М., Лібанової Е.М., Маркової Н.С., Петрової І.Л., Петюха В.М., Портера М., Прохоровської С.А., Семикіної М.В. та ін.

У сучасних умовах невизначеності, військової агресії росії потреба вивчення проблем конкурентоспроможності персоналу територіальних громад є актуальною, адже зумовлена важливістю забезпечення високого рівня конкурентоспроможності національної робочої сили .

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження основ формування конкурентоспроможного персоналу; дослідження структури, а також

обґрунтування основних напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу.

Завдання:

- з'ясувати сутність конкурентоспроможності персоналу як основного чинника розвитку організації;
- вивчити методологію оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу та його компонентну структуру
- визначити фактори забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу;
- провести оцінку персоналу Білецької сільської ради в Тернопільській області;
- визначити конкурентоспроможність персоналу досліджуваної громади;
- розкрити переваги підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради Тернопільської області ;
- уточнити стратегічні напрямки забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність персоналу Білецької сільської ради Тернопільської області.

Предмет дослідження – засади дослідження конкурентоспроможності персоналу.

Наукова новизна. обґрунтовано передумови формування персоналу Білецької сільської ради; досліджено можливості його реалізації та запропоновано шляхи підвищення рівня конкурентоспроможністю персоналу, що ґрунтуються на підвищенні ефективності праці, збалансуванні відносин між найманим робітником і роботодавцем.

Методологія і методика дослідження. При підготовці кваліфікаційної роботи було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, наукового абстрагування (для з'ясування сутності категорій «персонал», «робоча сила», «людський капітал», «конкурентоспроможність

персоналу); системного підходу (при виокремленні впливу на персонал чинників конкурентоспроможності); статистичні методи (для аналізу вихідних даних); графічного зображення (для наочного відображення положень кваліфікаційної роботи).

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативні акти, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, статистична звітність Білецької сільської ради в Тернопільській області.

Практичне значення роботи. Аргументовані у кваліфікаційній роботі домінанти, висновки і пропозиції мають практичну значимість стосовно шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради Тернопільській області;

Апробація. Здійснена шляхом участі автора у 2 науково-практичних конференціях.

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник розвитку організації

Сучасні умови невизначеності змушують організації використовувати конкурентні переваги, що й зумовлює актуальність дослідження питань формування конкурентоспроможного персоналу.

Стійка конкурентна перевага виникає, коли ресурс дає організації перевагу над конкурентами та сприяє збільшенню переваг для клієнтів, а також є специфічним (тобто спеціально адаптованим для використання в даній компанії), його важко імітувати або замінити, і водночас раціонально використаний час. Завдяки ефективному використанню наявних ресурсів компанії можуть зберегти та зміцнити свої конкурентні позиції. При цьому рішення щодо забезпечення ресурсами та їх використання є не тільки основою для сьогоdnішнього виробництва, а й визначають майбутнє становище компанії.

Зараз багато говорять про конкурентоспроможність організацій, громад. Тому, на нашу думку, конкурентоспроможність можна виразити формулою:

конкурентоспроможність організації = «конкурентоспроможність персоналу + конкурентоспроможність менеджменту + конкурентоспроможність продукції (послуг)» [46].

Варто зауважити, що перша складова є вирішальною. Конкурентоспроможний персонал - це добре навчений, добре підготовлений, добре вмотивований і добре стимульований персонал, який здатний і бажає працювати, орієнтований на досягнення цілей і вирішення проблем організацій, територіальних громад. Цих працівників витісняє зі своїх лав конкурентне керівництво, яке ними керує. Нарешті, конкурентоспроможні

працівники під керівництвом конкурентоспроможного менеджменту створюють конкурентоспроможні продукти (або надають послуги), які користуються попитом на ринку. Це формула ідеального конкурентоспроможного бізнесу.

Багато організацій характеризуються тим, що вирішальним фактором виробництва і, отже, важливим ресурсом у конкурентній боротьбі є персонал. Ключовою характеристикою таких організацій є зміна ролі людини в системі виробничих факторів у зв'язку зі зростанням значення творчих (креативних) та особистісних елементів у трудових процесах. Людина знаходиться в центрі соціально-економічної системи. І якщо інші ресурси, такі як технології, засоби виробництва та інші чинники можна запозичити, які дозволяють отримати конкурентне лідерство на ринку, то, на нашу думку, персонал (кадри) з відповідними знаннями певними компетенціями, вміннями та навичками є унікальною особливістю.

Персонал – головний актив організацій, територіальних громад. В основному це пов'язано зі зростанням ролі інтелектуальних, творчих та інформаційних ресурсів у виробничому процесі. Тому багато перспективних компаній зосереджуються на інтенсивних інвестиціях у людський капітал та інформаційні технології. Без персоналу інструменти мертві. Якою б досконалою не була технологія і обладнання, якою б досконалою не була автоматизована система управління, без людей, без їх знань і підготовки, без бажання і вміння працювати, без правильної мотивації і достатніх стимулів все це не працює. що. або не забезпечує адекватних прибутків.

Поняття «конкурентоспроможності персоналу» вказує не тільки на сучасні підходи до аналізу ролі людини у процесі праці, а й зростаюче значення інтелектуальної діяльності для визнання необхідності вкладень в людину праці. Прохоровська С.А. зазначає що «від рівня конкурентоспроможності й компетентності трудового потенціалу залежить функціонування ринку праці, регулювання попиту та пропозиції. Проте якісний рівень трудового потенціалу, що функціонує нині на ринку праці

України та регіону зокрема, недостатньо високий. Відповідно ця проблема потребує: 1) особливої уваги з боку керівних органів влади, роботодавців і профспілок; 2) вивчення та пошуку шляхів досягнення реальної конкурентоспроможності трудового потенціалу, якість якого б відповідала світовим стандартам, що дало б змогу конкурувати з висококваліфікованим досвідченим трудовим потенціалом розвинених країн» [39].

Під «персоналом» варто розуміти сукупність працівників, які перебувають в правових та соціально-трудовах відносинах з роботодавцем, або із підприємством [45].

Людський капітал працівника формується в результаті інвестицій та накопичується відповідним резервом здоров'я, навичок, здатностей, мотивацій, що послідовно можуть застосовуватися в певній сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці та має безпосередній вплив на рівень доходів його власника» [14].

В даний час в умовах невизначеності, військової агресії, прискорення бізнес-процесів актуальною стає проблема забезпечення стратегічної конкурентоспроможності організації. Одним із основних джерел нарощування конкурентоспроможності українських компаній виступає розвиток персоналу як ключового чинника, що змінює ефективність використання всіх інших ресурсів, які є в розпорядженні сучасних організацій, територіальних громад. Оцінювати конкурентоспроможність людини необхідно з різних точок зору: як здатність суб'єкта управляти своїми конкурентними перевагами, як властивість людського капіталу, як джерело максимального задоволення ринкового попиту на товари та послуги працівниками. З позиції працівника міра його конкурентоспроможності є показником стійкості його позиції в компанії. З точки зору організацій, територіальних громад, оцінка рівня конкурентоспроможності персоналу має суттєве значення для визначення стійкості її діяльності та спрямування інвестицій, залучення, відбору, розподілу, перерозподілу працівників і в цілому для ефективної організації управління персоналом.

Маркова Н.С. зазначає що «конкурентоспроможність працівника можна розглядати як сукупність певних складових, які формуються за рахунок: освіти; професійних знань, умінь, навичок; психофізіологічних й соціально-психологічних особливостей людини; компетенцій - раціональне об'єднання знань, умінь, навичок працівника конкретного підприємства, які розглядаються на невеликому відрізку часу; стану здоров'я й працездатності; рівня мотивації праці тощо» [32].

При розвитку конкурентоспроможності персоналу спочатку основну роль відіграє освіта персоналу, яка виступає основою підвищення рівня професійної компетентності співробітника, засобом сприяння адаптації працівників до роботи в організації та методом глибшого розуміння стратегічних цілей компанії та організаційної культури. Наразі, завдяки розвитку теорії людського капіталу, вже немає жодних сумнівів у можливості інвестування в людський капітал. Відповідно, більше не стоїть питання про необхідність інвестування в розвиток системи навчання персоналу. сам по собі, але є лише проблема вимірювання його ефективності. Для цього можна виділити наступні елементи системи освіти та професійного розвитку персоналу: адаптація освітніх цілей до стратегічних цілей організації, орієнтація навчання персоналу на підвищення його конкурентоспроможності; створення навчальних груп; розробка структури та змісту освітніх програм; встановлення оптимальних методів і принципів навчання; реалізація принципів ефективною освіти; вирішення організаційних питань; оцінка ефективності системи освіти персоналу. Отож, «освіта та професійне навчання є важливим чинником, який забезпечує конкурентоспроможність працівника на ринку праці та є фундаментом людського розвитку загалом. Невідповідність системи освіти і професійного навчання вимогам сучасного ринку праці призвела до неефективної зайнятості та безробіття, зростання рівня бідності, міграції населення тощо. Внаслідок глобалізації економіки, переходу України до економіки знань існує потреба в інноваційних підходах щодо формування і розвитку

трудового потенціалу, змісту вищої та професійної освіти, нових методів навчання, інтеграції навчальних закладів з роботодавцями тощо» [42].

Фонд знань організації, що забезпечує її якісну відмінність від інших подібних, поповнюється різними джерелами, до яких в першу чергу відноситься кваліфікація керівників і співробітників. Ці кваліфікації отримуються в результаті найму співробітників і розвиваються завдяки накопиченню безпосереднього професійного досвіду, а також подальшої освіти. В умовах динамічної конкуренції питання оптимізації ресурсів є особливо актуальним для управління персоналом.

При вирішенні завдань управління персоналом, спрямованих на заміщення керівних посад, кожна організація стикається з проблемою визначення кількості працівників, необхідних для виконання даного виду робіт чи надання послуг, а також якісного складу фахівців, визначення конкретних завдань і функцій, що вони повинні виконувати. Особливо це характерно для невеликих організацій, трудових колективів, де функціональні обов'язки працівників можуть збігатися, дублюватися, а інколи керівництву дуже важко оцінити ефективність діяльності кожного співробітника, що не дає змоги диференціювати матеріальну та моральну винагороду й безпосередньо впливає на розподіл розміру заробітної плати працівників.

Очевидно, що на початку своєї діяльності кожна організація повинна визначити кількість працівників, необхідних для її ефективного функціонування. Проте не менш важливим для формування конкурентоспроможного персоналу є якість кадрового потенціалу. Інтенсифікація виробничих процесів, поглиблення та посилення спеціалізації праці, висока залежність якості кінцевого продукту від якості праці кожного працівника є характерними рисами сучасного процесу праці. Тому керівництво має приділяти особливу увагу стратегії персонального розвитку організації. Правильний вибір таких стратегій забезпечує максимально прибуткову роботу. При цьому спостерігається синергетичний ефект, який

досягається за рахунок взаємопідтримки та взаємозамінності різних видів діяльності організації.

Крім того, перш ніж підвищувати конкурентоспроможність працівників організації, необхідно враховувати той факт, що в умовах сучасних викликів освіта працівників є не лише пріоритетом держави, яка намагається формування, зміцнення та постійного розвитку трудового потенціалу країни, але й актуальна проблема кожного керівника. Тому в нинішній ситуації, на нашу думку, виграють керівники організацій, громад, які будуть тісно співпрацювати із закладами освіти. Не чекаючи, поки до них прийде той чи інший фахівець, а вже на етапі навчання здобувач може залучатися до виконання певних обов'язків, вирішення нагальних проблем організації (дуальна освіта, переддипломна практика). Покладатися на компетентність персоналу – це шлях до успіху організації.

1.2. Методологія оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу та його компонентна структура

Конкурентоспроможність персоналу на ринку праці безпосередньо залежить від його структури, сегментації, попиту та пропозиції.

Відмінності попиту на ринку на ту чи іншу якість роботи зумовлюють відповідні види конкуренції персоналу: стабільну конкуренцію, тимчасову (напівстабільну), нестійку.

Від рівня унікальності товару «робоча сила» на ринку праці (його функціональної якості) конкурентоспроможність персоналу (працівників) може бути: ексклюзивна, диверсифікована, вибіркова.

Відмінності в характері споживчого попиту на працю визначають чотири види конкуренції: явну, приховану, ірраціональну та перспективну.

З огляду на особливості кадрової стратегії та кадрової політики конкурентоспроможність розглядається:

- при найманні на роботу;
- при просуванні на вищу посаду;
- при реєстрації в кадровому резерві;
- при мотивуванні та стимулюванні праці;
- під час навчання;
- при звільненні тощо.

За характером трудової мобільності можна виділити внутрішню та зовнішню конкуренцію кадрів (заміщення), яка залежно від предмета конкуренції може бути трьох видів: внутрішня, внутрішня та фізична.

Конкурентоспроможність компанії є її перевагою перед іншими компаніями цієї галузі в країні та за кордоном. Це поняття має відносний характер, оскільки конкурентоспроможною може бути визнана одна й та сама фірма в межах регіональної промислової групи, але не в межах глобального ринку чи його сегмента. Щодо основних факторів конкурентоспроможності існують різні думки. Деякі, наприклад, виділяють фактори конкурентної переваги, такі як: якість і характер виробництва, репутація (імідж), виробничі потужності, інноваційні можливості, фінансові ресурси, обслуговування клієнтів. А наприклад, на думку М. Портера, на створення конкурентних переваг організації впливають: приналежність організації до певної галузі, використання конкурентних стратегій, ланцюжок створення витрат виробництва (модель витрат, потенційні джерела диференціації) [34].

Очевидно, що за кожним фактором ховається діяльність людини. Якість виробництва і витрати організації, таким чином, безпосередньо залежать від кваліфікації робітників, які виготовили продукт. Фінансові ресурси потребують раціонального управління, яке також здійснюється і залежить від кваліфікації відповідальних за це управління працівників. Інноваційні можливості багато в чому визначаються творчим потенціалом

персоналу організації, його здатністю до винаходу та вдосконалення діяльності.

Науковці виділяють такі методологічні підходи стосовно дослідження окресленої проблематики.

Так, Семикіна М.В. «конкурентоспроможність трудового потенціалу» визначає як сукупність якісних характеристик товару «робоча сила», що забезпечує задоволення потреб роботодавців в працівниках певної кваліфікації (професії) [47].

За дослідженнями фахівців, що займалися питаннями конкурентоспроможності персоналу варто відмітити, що «джерела конкурентоспроможності об'єкта виходять із ефективності його бізнес-процесів, а досягнення конкурентоспроможного рівня віднаходить власне вираження у володінні конкурентними перевагами або здатностями певного якісного рівня» [47].

Методичний підхід до підвищення конкурентоспроможності персоналу базується на персоніфікованому підході до управління. Принцип полягає в тому, що ми розуміємо вихідне положення теорії, методології, згідно з якою може здійснюватися наукова чи практична діяльність (не порушуючи її змісту). Під принципом розуміємо правило, на якому він базується і якого необхідно дотримуватися при здійсненні будь-якої діяльності. Метод — це спосіб досягнення мети, сукупність прийомів і операцій наукової чи практичної діяльності. Принцип відповідає на питання: «Що це означає і яких правил доцільно дотримуватися при виконанні певної діяльності?» Метод відповідає на питання: "яким методом, прийомом досягти певної мети?" Знаряддя — це матеріальний чи нематеріальний об'єкт, який використовується для досягнення мети в науковій чи практичній діяльності.

Отож, в сучасних умовах дослідження конкурентоспроможності персоналу найбільш важливим є системний підхід, що дає змогу відділити окремі споріднені категорії трудових відносин, вести вивчення реальних

чинників та суб'єктів діяльності, які мають вплив на формування відповідного рівня конкурентоспроможності персоналу.

Варто зазначити, що конкурентоспроможний персонал варто представити як об'єкт і елемент системи управління людськими ресурсами, до складу якого включаємо:

- здійснення аналізу організації праці й оцінювання прихованих резервів конкурентоспроможних працівників;
- здійснювання підбору, найму конкурентоспроможного персоналу і формування трудових колективів;
- управління трудовими процесами конкурентоспроможного персоналу: проведення аналізу стану виконання завдань, дослідження стану матеріального і морального заохочення, вивчення процесів руху персоналу й можливостей підвищення кваліфікації;
- прогнозування змін щодо підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу.

Варто зауважити, що наслідком політики забезпечення підвищення конкурентного рівня співробітників є формування конкурентоспроможного колективу.

Отож, сукупність працівників, які втілюють в життя власні конкурентні переваги у процесі праці, пов'язані загальними ознаками й інтересами, мають колегіальну мету та структурно оформлені формує конкурентоспроможний колектив.

Результатом поєднання та взаємодії окремих характеристик працівників, які відповідають вимогам такого колективу в аспекті реалізації стратегічних завдань є компетенція конкурентоспроможного колективу. Основна компетенція конкурентоспроможного колективу є результатом процесу трудової діяльності, що виходить за межі поодинокі функціональної групи, взаємопов'язує окремі здібності працівників в єдине ціле, що виступає визначальною компонентою трудового колективу.

Конкурентоспроможний колектив є основною для формування конкурентних переваг.

До визначальних характеристик конкурентоспроможного колективу відносимо:

1. Здатність функціонувати в швидкозмінному середовищі завдяки вчасному сприйняттю змін та вмілого використання прогностичних стратегій.

2. Формування фонду кваліфікованих працівників організації, громади, що охоплює:

- професійні кваліфікації, компетенції, що були попередньо були здобуті в результаті навчання співробітників;
- досвід, що був попередньо набутий співробітниками при виконанні безпосередніх обов'язків, поставлених перед ними завдань;
- досвід, який співробітники надбали, працюючи в інших організаціях.

3. Порівняльна оцінка праці персоналу організації стосовно робочої сили працівників конкурентів та побудова на даній основі «образу майбутнього працівника».

4. Стимулювання мотивування до високопродуктивної праці та формування соціально-психологічного клімату, що сприяє самонавчанню розвитку творчого потенціалу співробітників.

5. Формування загальних цінностей, інтересів, намірів і взаємних обов'язків.

Методологія оцінювання рівня конкурентоспроможності персоналу передбачає виокремлення суб'єкта, об'єкта, мети, способів та методів оцінки.

При проведенні оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу враховуються наступні чинники:

- рівень задоволення працівником комплексу вимог, висунутих роботодавцем;
- витрати на робочу силу;

- відповідність освітньо-професійного рівня працівника виконуваній роботі.

Варто зауважити, що найманий працівник виступає власником робочої сили на ринку праці й хоче корисно реалізувати власну здатність до праці та отримати відповідний дохід; розпоряджатись своїм часом; могли вгамовувати власні потреби; мати змогу зберегти своє фізичне та психічне здоров'я й мати змогу відновити власну здатність до праці.

Наступним вагомим суб'єктом оцінки конкурентоспроможності персоналу виступає безпосередньо інвестор. А важливим об'єктом оцінки є робоча сила. Основні напрямки взаємодії суб'єктів та об'єктів вивчення, дослідження конкурентоспроможності персоналу в процесі формування та використання конкурентоспроможної робочої сили представлені на рис. 1.1.

Отже, комплексна оцінка об'єкта конкурентоспроможності персоналу має відображати:

1. об'єкт оцінки, тобто працівника;
2. задоволеність вимог роботодавця;
3. економічні аспекти формування і використання робочої сили;
4. соціально-економічні інтереси працівника;
5. місце працівника у відносинах «продавець-покупець».

Серед вітчизняних дослідників у даному напрямку досліджень вагомими є наукові праці Олени Грішної, яка сформулювала ключові напрями інвестування в людський капітал [14].

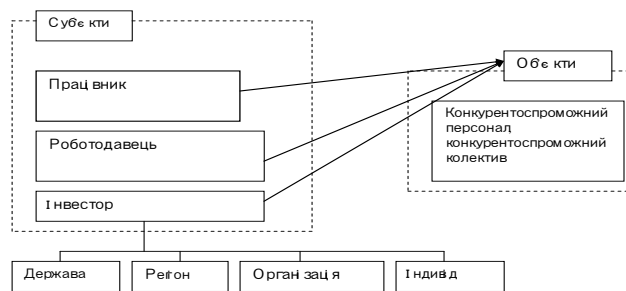


Рис. 1.1. Суб'єкти та об'єкти, які впливають на дослідження конкурентоспроможності персоналу

Примітка. Складено автором з врахуванням [14; 55]

Зауважимо, що при дослідженні структури конкурентоспроможності персоналу потрібно придержуватися принципів системності і синергізму. Аналіз структури конкурентоспроможного персоналу вказує на взаємозв'язки між компонентами. Для прикладу, високий якісний рівень здобутої освіти, професіоналізму забезпечує працівникові кар'єрне зростання.

Основними компонентами конкурентоспроможного персоналу є: якість трудового потенціалу; ціна робочої сили на ринку праці [55].

Отож, у кваліфікаційній роботі складові частини конкурентоспроможності персоналу згруповані нами за наступними компонентами:

1) природно-біологічна (професійна придатність, розумові здібності, стан здоров'я, працездатність, вік, здатність навчатися впродовж трудового життя).

2) освітньо-професійна (рівень здобутої освіти, професіоналізм, інноваційність, професійна мобільність, досвід, адаптованість).

3) соціально-мотиваційна (потреби, мотиви, інтереси, цінності),

4) ключові компетенції [39; 55].

Отже, посиленню освітньо-професійних компонентів персоналу сприяє їхня мобільність, яка дає можливість формувати умови для вільного розвитку особи.

Висновки до розділу 1

Ефективність роботи організацій забезпечує конкурентоспроможний персонал. Складовими елементами конкурентоспроможного персоналу виступає «якість робочої сили», «ціна робочої сили» та «вартість робочої сили», «ключові компетенції».

Важливими факторами, що впливають на структурні елементи конкурентоздатного персоналу є фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу в організаціях розробляється програма підвищення рівня конкурентоспроможності, яка ґрунтується на: аналізі результатів опитування експертів; аналізі результатів оцінки рівня конкурентоспроможності працівників спеціалістами служби управління персоналом; аналізі результатів діагностики, що відображають пріоритетні підходи до трансформації конкурентоспроможності працівників, які пройшли навчання; підготовці перспективних програм підвищення конкурентоспроможності персоналу, орієнтованої на розвиток професійної та соціальної компетентності з урахуванням індивідуальних особливостей кожного працівника

Комплексна оцінка об'єкта конкурентоспроможності персоналу має відображати: об'єкт оцінки, тобто працівника; задоволеність вимог

роботодавця; економічні аспекти формування і використання робочої сили; соціально-економічні інтереси працівника; місце працівника у відносинах «продавець-покупець».

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Передумови формування конкурентоспроможного персоналу

Соціальне благополуччя населення, можливість реалізації потреб у праці є глибокими ознаками розвитку громад, основою зростання та суспільної рівноваги. Пандемія COVID-19, військова агресія росії, демографічна, соціальна, економічна, організаційно-правова та екологічна сфери є об'єктом постійної уваги та досліджень науковців та громадськості.

Білецька сільська територіальна громада створена у 2019 році шляхом добровільного об'єднання жителів сіл: с. Біла, с. Івачів Горішній, с. Івачів Долішній, с. В. Глибочок, с. Ігровиця, с. Плотича, с. Чистилів. с. Мшанець, с. Дітківці, с. Хомівка. Село Біла виступає центром громади, в якому діють чотири старостинських округи.

У Білецькій сільській раді працює станом на 20.10.2023 року 51 працівник, у 2019 році – 35 працівників, 2020 р. – 39 осіб, 2021 р.. – 44 особи, 2022 р. – 47 осіб. За аналізований період чисельність працівників збільшилася на 16 осіб.

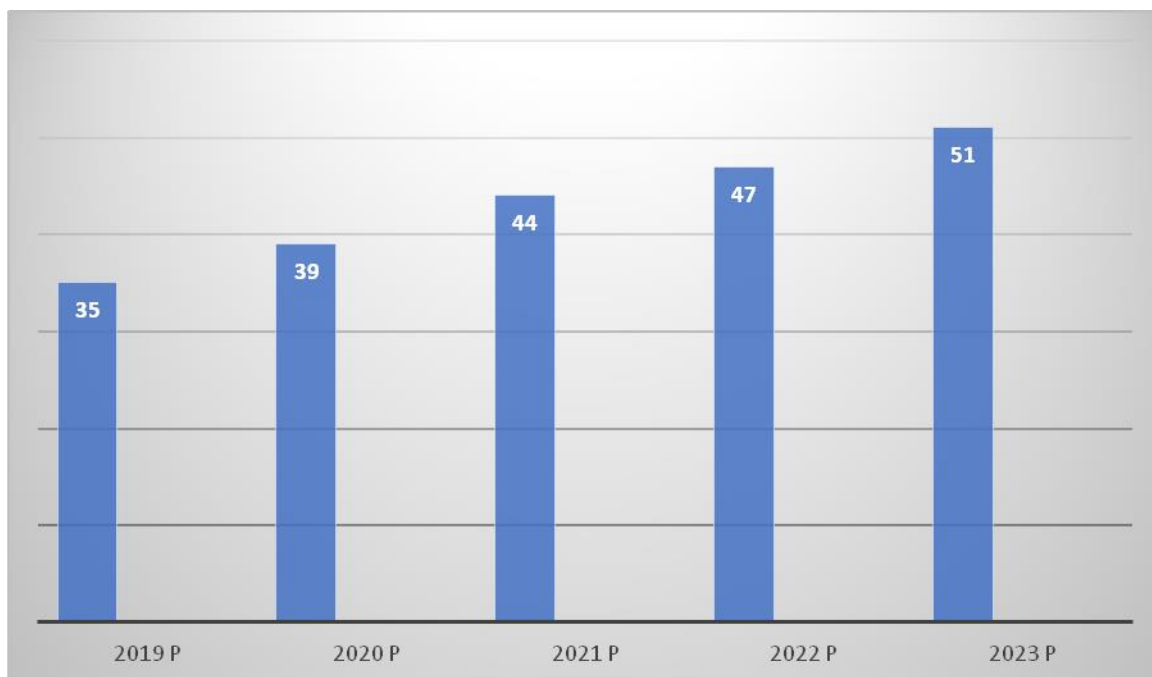


Рис. 2.1. Чисельність працівників Білецької сільської ради

Примітка. Складено за даними Білецької сільської ради

Середня заробітна плата за аналізований період зросла на 4,5 тис. грн:
 2023 р. – 12500,00 грн.; 2022 р. – 11100,00 грн.; 2021 р. – 10350,00 грн.; 2020 р. – 9000,00 грн.; 2019 р. – 8000,00 грн. (рис. 2.2.).

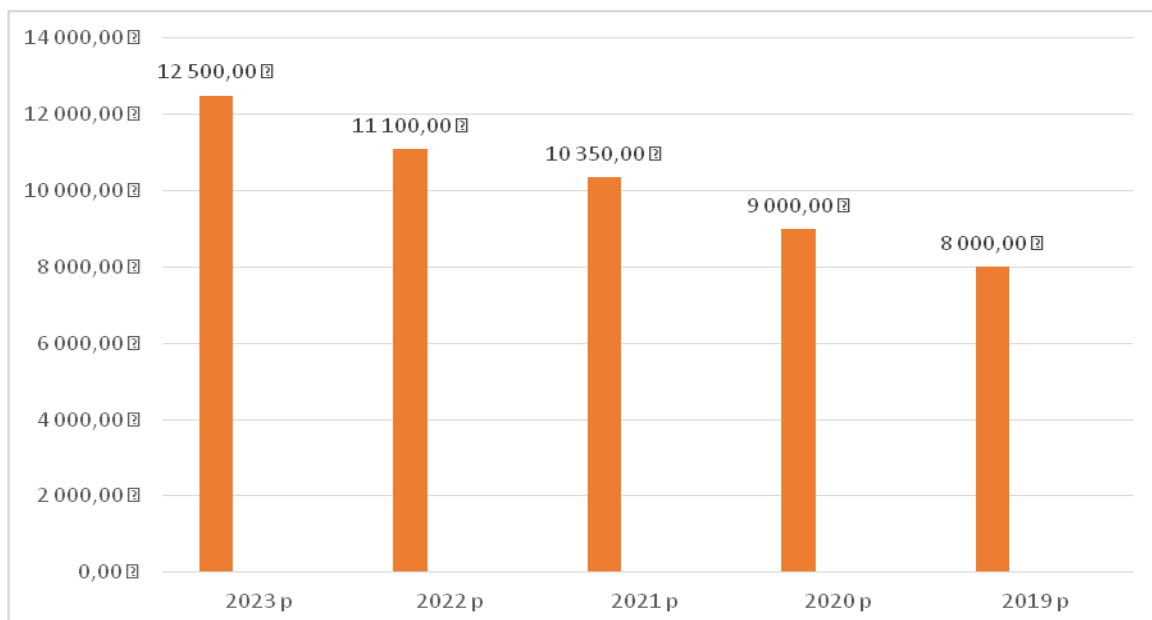


Рис. 2.2. Динаміка розміру середньої заробітної плати працівників Білецької сільської ради

Примітка. Складено за даними Білецької сільської ради

Ключові компетенції конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради включають в себе: навички та уміння стосовно інформаційних й комунікаційних технологій; соціальні та комунікаційні вміння (здатність працювати в команді, спілкуватися, володіння іноземними мовами, демократичність, терпимість, повага до інших людей); особистісні уміння (мотивація до праці та здатність вчитися, уміння ризикувати, здатність до творчого та критичного мислення, уміння управляти ситуацією, тощо).

Суб'єктами відносин, що виникають в процесі управління персоналом, є всі працівники громади, тобто персонал. Оскільки ці відносини виникають в рамках управління персоналом, то ми маємо справу з організаційно-управлінськими відносинами. Предметом організаційно-управлінських відносин між суб'єктами управління персоналом є безпосередньо «управління персоналом» у цілому та предметом окремі його частини: цілі, завдання, функції, методи тощо. поняття «управління персоналом» складається з організаційно-управлінських відносин, що виникають між суб'єктами та об'єктами управління в процесі управління персоналом щодо цілей, завдань, функцій, методів та інших аспектів управління. Якщо, як ми вже визначили, «персоніфіковане управління персоналом» — це управління персоналом на основі індивідуального підходу до працівників, то економічна сутність «персоніфікованого управління персоналом» полягає в індивідуальних організаційно-управлінських відносинах, які виникають між конкретним суб'єктом і об'єктом управління або цілі, завдання, функції, методи та інші елементи управління. Відмінною рисою «персоніфікованого управління персоналом» є «індивідуальний підхід до конкретних людей».

Індивідуальний підхід може бути використаний на всіх фазах і функціях циклу управління персоналом: визначення проблеми, постановка цілей управління, визначення інтересів і мотивів співробітників, узгодження цілей і цілей управління, вибір методів і інструментів управління, планування, організація, мотивація, стимулювання та контроль трудової

діяльності. На нашу думку, концепція «приспосовування людини» в громаді може бути реалізована в персоналізованому управлінні персоналом. Поняття «особиста конкурентоспроможність» В умовах високої конкуренції та зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, перед власниками та керівниками організацій постає завдання формування персоналу, здатного досягати цілей та забезпечувати динаміку розвитку компанії в умовах жорсткої конкуренції з персоналом конкуруючих організацій.

Оцінка конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради має здійснюватися на основі його конкурентних переваг, які є зовнішніми та внутрішніми. Зовнішня конкурентна перевага персоналу визначається конкурентоспроможністю персоналу Білецької сільської ради, в якій працює конкретний співробітник.

Приклад переліку особистих якостей (табл. 2.1):

- конкурентоздатність організації;
- спадкові конкурентні переваги (здатності, фізичні дані, темперамент тощо);
- ділові характеристики (освіта, спеціальні знання, уміння, навички);
- інтелігентність, культура;
- комунікабельність;
- організованість;
- вік, стан здоров'я.

Таблиця 2.1

Перелік якостей персоналу Білецька сільська територіальної громади та їхня питома вага

Якість персоналу (конкурентні переваги)	Вагові коефіцієнти		
	Керівник	Фахівець	Менеджер
Конкурентоздатність організації	0,3	0,3	0,25

Спадкові переваги конкурентні	0,2	0,1	0,15
Ділові характеристики	0,3	0,4	0,45
Інтелігентність, культура	0,1	0,15	0,1
Комунікабельність	0,2	0,3	0,2
Організованість	0,05	0,1	0,05
Вік, стан здоров'я	0,15	0,05	0,05
Разом	1,00	1,00	1,00

Примітка. Складено з врахуванням інформації про персонал Білецької сільської ради

Конкурентні переваги є однією з основних складових конкурентоспроможності співробітників. Друга складова – здатність персоналу мати змогу втілити в життя власні конкурентні переваги. Конкурентоспроможність персоналу є об'єктивною умовою розвитку сільської ради. Конкурентоспроможність стає найкращою формою соціального захисту працівника в бізнесі та на ринку праці, оскільки вона забезпечує йому економічні (довгострокова зайнятість, якісне робоче місце, висока варіативність зарплати) та соціальні (можливість вибору роботи, впевненість у собі та в завтрашньому дні) переваги. Конкурентоспроможний працівник задовольняє потреби організації завдяки якісній роботі та високій здатності реалізувати свої конкурентні переваги. Організація надає послуги / або виробляє продукцію, яка задовольняє потреби ринку і стає конкурентоспроможною на ринку товарів і послуг.

Рівень конкурентоспроможності організацій в даний час все більше визначається перевагами в якості людського капіталу співробітників (особливо переваги в рівні їх знань, навичок, досвіду, мобільності, здібностей і прагнень до безперервної освітньої та професійної діяльності). зростання),

рівень їх взаємодії та кооперації. Слід усвідомлювати, що існуючі стратегії, практика використання людського капіталу на різних рівнях управління утворюють унікальну комбінацію взаємодії факторів, процесів, процедур, правил, стимулів і демотивацій, соціальних інновацій та інвестицій, які разом формують сильні, слабкі, ефективні чи неефективні конкурентні сили інноваційного розвитку підприємств, держави. Унікальні здібності, накопичені знання, мотивація, визначені природою і вироблені людиною в процесі навчання і праці, що проявляються у підвищенні ефективності праці, працездатності, гнучкості, здатності до інновацій, визначають підвищення певних якісних характеристик (індивіда і групи) людського капіталу.

Під психофізіологічною складовою розуміється стан психічного і фізичного здоров'я працівника, що визначає його працездатність і витривалість. Кваліфікаційна складова включає знання, розуміння, здатність і навички виконання певної трудової діяльності, а також творчість і творчі здібності, які змінюють здатність працівника досягати необхідних результатів праці. Індивідуальний компонент включає ставлення до праці: дисциплінованість, відповідальність, риси характеру, послідовність та інші характеристики, що визначають ставлення людини до роботи в організації.

До важливих аспектів, які з'ясовують конкурентоспроможність персоналу, крім цілеспрямованості, мотивації та трудового потенціалу необхідно віднести також його соціально-етичні характеристики, які визначають його ставлення до роботи в цілому, цінності та норми поведінки, прийняті у громаді, оскільки без урахування прийнятих цінностей і норм поведінки співробітник організації не зможе встановити дружні, нормальні відносини з іншими співробітниками, її керівництвом, а отже, ефективно працювати в громаді, мати відповідну трудову поведінку. Таким чином, робочий потенціал, мотивація, прихильність і соціальні та етичні якості визнаються характеристиками, які встановлюють конкурентоспроможність працівників (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Властивості, що формують конкурентоспроможність персоналу
Білецької сільської ради

№ з/п	Властивості	Характеристики
1	Трудовий потенціал	Система фізичних і духовних властивостей людини, яка визначає можливість її участі у складній діяльності, здатність досягати певних результатів у заданих умовах, а також вдосконалюватися в процесі праці.
1.1	Психофізіологічна складова	Фізичне і психічне здоров'я є джерелом життєвих сил і трудової енергії людини
1.2.	Кваліфікаційна складова	Знання, вміння, навички, творчі здібності, які визначають здатність людини виконувати або контролювати виконання певної трудової діяльності
1.3	Риси характеру	Дисциплінованість, відповідальність, риси характеру, які визначають його ставлення до роботи та членів колективу
2.	Мотивація	Внутрішня чи зовнішня мотивація працювати над досягненням цілей. Мотивація визначає бажання і необхідність досягти цілей організації та задовольнити власні соціально-економічні потреби
3.	Унікальність	Унікальність – це ознака, яка визначає здатність людини або співробітників організації досягати цілей в умовах боротьби з працівниками конкуруючих організацій, які переслідують власні інтереси та цілі, часто в прямому конфлікті з ними.

4	Соціально-етичні властивості	Етичні та моральні цінності працівника, які визначають ставлення до організації, в якій працює людина, до її цінностей та інтересів. Етичні та моральні цінності людини регулюють її трудову поведінку та поведінку в суспільстві. Оскільки ми розглядаємо «кадрову здатність» як «кадрову здатність» по відношенню до працівників, які здійснюють трудову діяльність в організації, крім індивідуальної, необхідно підкреслити її організаційну складову.
---	------------------------------	--

Примітка. Складено автором [3; 39]

Важливим є організаційний компонент «особиста конкурентоспроможність», що охоплює організаційно-економічні відносини, які формуються між працівниками, пов'язані з досягненням цілей громади та підвищенням конкурентоспроможності персоналу. Організаційна складова персональної конкурентоспроможності повинна містити ті елементи організаційно-економічних відносин між власниками робочої сили, керівництвом і працівниками, які будуть визначальними факторами ефективності підвищення конкурентоспроможності персоналу та досягнення цілей громади.

Отже, до елементів, що визначають конкурентоспроможність персоналу належать: мотиви, рівень мотивації співробітника до досягнення цілей, координація особистої взаємодії; повноваження та відповідальність працівників за досягнення цілей, трудовий потенціал працівників. Конкурентоспроможність персоналу поділяється на індивідуальну та організаційну складові, кожна з яких відіграє істотну роль у формуванні здатності персоналу досягати організаційних цілей в умовах висококонкурентного зовнішнього середовища.

2.2. Фактори забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу

Окремі складові конкурентоспроможного персоналу Білецької сільської ради (розглянуті у п. 2.1) по-різному реагують на дію зовнішніх й внутрішніх факторів.

До зовнішнього середовища відносимо політичні, економічні, природні умови, що впливають або ж можуть вплинути на роботу громади.

До внутрішнього середовища відносимо фактори діяльності Білецької сільської громади. Проте, крім внутрішніх факторів впливу на персонал громади, є особливо важливий фактор впливу - це процес праці та структура факторів праці. Внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на розвиток трудового потенціалу громади подано на рис. 2.3.

Дослідження чинників впливу зовнішнього середовища на трудовий потенціал та персонал громади дає змогу прогнозувати можливості дій на випадок непередбачуваних обставин, досліджувати заходи, які можуть стосуватися перспективи змінити загрози на певні виграшні можливості.

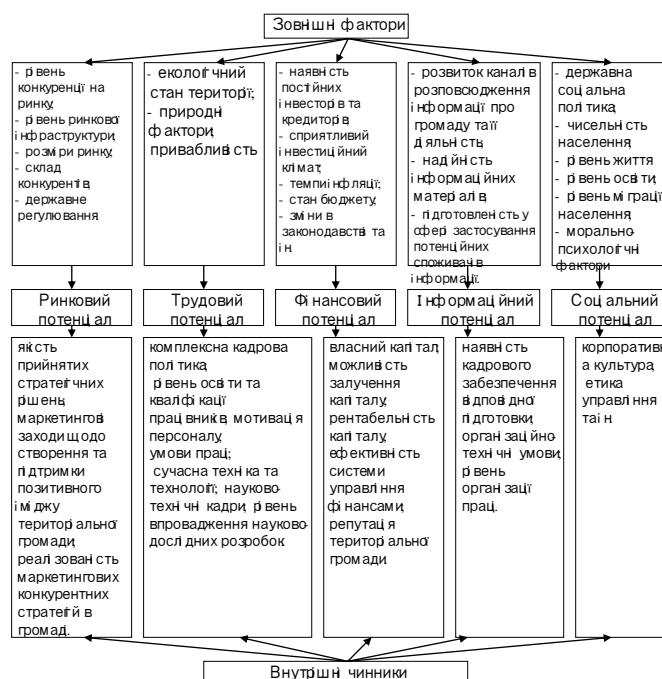


Рис. 2.3. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність персоналу громади

Примітка. Складено автором з врахуванням [45]

Чинники, що впливають на трудову активність персоналу Білецької сільської ради (трудового потенціалу громади) класифіковано за ознаками, наведеними у таблиці.2.3.

Таблиця 2.3

Чинники трудової активності персоналу
Білецької сільської ради

Класифікаційна ознака	Чинники
1. за джерелом формування	- зовнішні; - внутрішні.
2. за природою виникнення	- мотиваційні; - соціально-психологічні; - техніко-технологічні; - економічні.
3. за ступенем (рангом) стосовно внеску в підвищення продуктивності працівників	- ключові; - незначущі

Примітка. Укладено автором з врахуванням [16, 35, 51]

Вважаємо, що для виявлення ступеня впливу факторів на трудовий потенціал працівника, варто розташовувати їх за рангом відповідно до внеску конкретного працівника у зростання конкурентоспроможності й ефективності.

Основну, вирішальну роль у нарощуванні конкурентоспроможності персоналу та посиленні особистої його активності виконує матеріальна зацікавленість персоналу у зростанні ефективності праці.

Другою за значимістю є група чинників організаційно-управлінського характеру, яка віддзеркалює ступінь організаційної досконалості трудових

процесів. До вирішальних умов продуктивного застосування праці персоналу належить рівень організації праці, обґрунтованість програм діяльності територіальної громади.

Забезпечення працівників засобами праці, які відповідають вимогам сьогодення, безпосередньо, впливає на ефективність праці персоналу. Власне даний чинник на третьому місці лише і-за того, що при низькому рівні організації праці й неефективному управлінні персоналом навіть прогресивні засоби праці не сприятимуть підвищенню показників ефективності та продуктивності праці.

Важливе значення має економічний чинник, який включає: раціоналізацію праці, компетенції персоналу; введення нестандартних та гнучких режимів праці; впровадження систем оплати праці, які б відповідали ринковим критеріям; зменшення втрат робочого часу; взаємозв'язок оплати праці із кінцевих результатами діяльності.

Вагомими є соціально-психологічні фактори, а саме: налагодження сприятливих та стійких взаємозв'язків в колективах; формування сприятливого соціально-психологічного клімату; вдосконалення системи «соціальної підтримки» працівників.

Елементи організаційної складової особистісної конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради подані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Елементи організаційної складової особистісної конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради

№ з/п	Елементи	Функція елемента в організаційній складовій особистісної конкурентоспроможності
1	2	3
1	Цілі організації	Ціль конкретизує характеристики бажаного стану об'єкта управління - організації. Мета організації (підрозділу) може бути визначена в кількісних і якісних показниках. Наприклад: частка ринку, рівень прибутку, рівень продуктивності праці, отримання стійких конкурентних переваг тощо.
2	Стратегія досягнення цілей організації	План досягнення цілей

3	Цілі персонального менеджменту	Цілі персонального менеджменту конкретизують характеристики бажаного статусу персоналу організації. Наприклад, рівень конкурентоспроможності особистості щодо професійного розвитку, мотивації та інших характеристик.
4	Цілі персонального менеджменту	Цілі персонального менеджменту конкретизують характеристики бажаного статусу персоналу організації. Наприклад, рівень конкурентоспроможності особистості щодо професійного розвитку, мотивації та інших характеристик.
5	Стратегія досягнення цілей персонального менеджменту	План дій і план досягнення цілей персонального менеджменту. Створити у керівника уявлення про тип дій, необхідних для досягнення цілей особистого менеджменту. Наприклад, підвищення рівня мотивації співробітників до виконання своїх посадових функцій за рахунок відбору тільки тих співробітників, які захоплені даною професією.
6	Основні, мотиви, міра мотивації співробітника до досягнення цілей організації та особисті цілі	Основні – це незадоволені матеріальні та нематеріальні потреби людини, які можуть бути задоволені трудовою діяльністю в громаді. Мотиви праці — це інтереси (незадоволені потреби), які спонукають людину до праці. Мотивація працівників на досягнення цілей організації, підрозділу та особистого керівництва є необхідною умовою їх досягнення.
7	Узгодженість взаємодії персоналу	Узгоджена взаємодія співробітників – це загальне розуміння та розуміння співробітниками щодо цілей, завдань, ресурсів, термінів, алгоритмів дій та взаємодії. Узгодженість забезпечує дотримання взаємодії співробітників у спільному робочому процесі. Основою координації особистої взаємодії є внутрішнє розуміння і згода кожного співробітника з цілями, завданнями, необхідними для їх досягнення, ресурсами, алгоритмами дій, взаємодії та очікуваними результатами.
8	Права та обов'язки працівників	Права власності представляють собою обмежені права на використання ресурсів організації, включаючи спрямування своїх трудових ресурсів для вирішення певних завдань. Надання повноважень працівникам тягне за собою відповідальність за використання цих повноважень. Для вирішення завдань організації необхідно, щоб усі учасники взаємодії мали достатні повноваження та відповідальність.
9	Працездатність співробітників по відношенню до поставленої мети і завдань.	Для ефективної реалізації планів розвитку організації необхідно, щоб взаємодіючі співробітники мали достатній трудовий потенціал для вирішення поставлених завдань.
10	Трудовий потенціал працівника по відношенню до	Для ефективної реалізації планів розвитку організації необхідно, щоб взаємодіючі співробітники мали достатній трудовий потенціал.

	поставлених цілей і завдань громади	
--	---	--

Примітка. Складено автором з врахуванням [3; 47]

Окрім того, методичний підхід щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу громади базується на таких принципах:

1. Принцип ціленаправленості. Управління є цілеспрямованою діяльністю, тому перед його ефективним здійсненням повинна бути мета, під якою розуміються бажані результати діяльності або бажаний стан об'єкта. Основна ціль має відповідати таким необхідним і достатнім критеріям: – зрозумілість – тобто виражена в термінах, що виражаються всіма учасниками співпраці, перед якими встановлюється ціль. Досяжність у певних часових рамках – мета повинна бути досяжною у встановлений термін працівниками з їх трудовим потенціалом, матеріальними та нематеріальними ресурсами організації; - необхідність - інтереси, які працівник може задовольнити в результаті досягнення мети, повинні бути настільки важливі для працівника, щоб вони викликали у нього такий рівень мотивації до роботи, що він зробить усе необхідне до її досягнення; - зацікавленість у процесі досягнення мети - процес досягнення мети має бути достатньо цікавим, щоб викликати у працівників мотивацію не тільки через задоволення інтересів у результаті її досягнення (винагорода, визнання тощо), а й створити в них мотивацію до самої роботи. Простіше кажучи, необхідно, щоб співробітники були зацікавлені не тільки в отриманні матеріальних або нематеріальних змін в результаті досягнення мети, але і в процесі її досягнення.

2. Принцип особистих інтересів працівника. Основою персоніфікованого управління працівниками повинні бути їхні особисті інтереси та мотиви їх праці. Необхідно оцінити інтереси працівника по відношенню до конкретних аспектів його роботи в громаді, на всіх рівнях управління персоналом: інтерес до професії, інтерес до працевлаштування в сільській раді на запропонованих умовах, інтерес до професійного розвитку ,

зацікавленість у вдосконаленні діяльності організації, зацікавленість у виконанні своїх функціональних обов'язків.

Варто розуміти, що економічне зростання досягається за рахунок інвестицій у людину праці та є продуктивним засобом нарощування людського капіталу.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності персоналу

Для виконання поставлених у кваліфікаційній роботі завдань щодо вивчення рівня конкурентоспроможності персоналу у громаді (проведено опитування методом анкетування), яке охопило 22 працівники. Результати опитування дозволили розкрити чинники, які мають вплив на задоволеність працівника виконуваною роботою. До цих чинників належать такі: можливості професійного зростання, оплата праці; режими праці та відпочинку; умови праці; охорона праці. Вважаємо, що удосконалення будь-якого з чинників дозволить підвищити конкурентоспроможність персоналу Білецької сільської ради та громади загалом.

При оцінюванні якісних параметрів персоналу варто проаналізувати чи реалізовано його потребу у праці. Так, за результатами опитування респонденти виокремили реалізацію таких потреб у праці: 5 працівників – постійне місце роботи; 2 – фахового спілкування; 6 – умова розвитку особистості (27,3%); 7 - забезпечення матеріального добробуту ; 3 – умова досягнення певного соціального статусу; 3 - умова кар'єрного зростання та підвищення рівня кваліфікації (рис. 2.4).

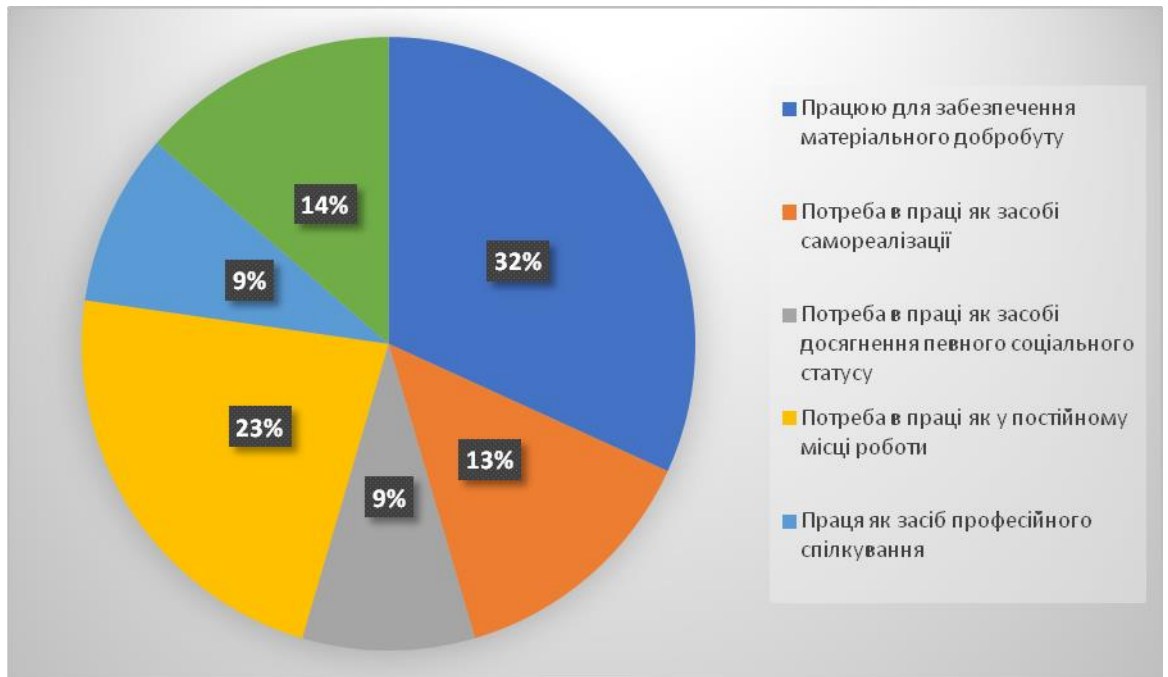


Рис. 2.4. Реалізація потреби в праці персоналу Білецької сільської ради
Примітка. Складено автором

Сучасні умови невизначеності висувають нові вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу. Серед важливих характеристик конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради виділено: професійну компетентність, активну життєву позицію, самостійність, впровадження інноваційних ідей, ініціативність, дисциплінованість (рис. 2.5).

Результати, проведеного у ході написання кваліфікаційної роботи, дослідження підтвердили, що при запровадженні нововведень у Білецькій сільській раді здобуті фахові знання будуть відповідати потребам: повністю – 22,8%, важко відповісти чи так, чи ні – 54,5%, швидше за все не відповідатимуть – 22,7% опитаних.

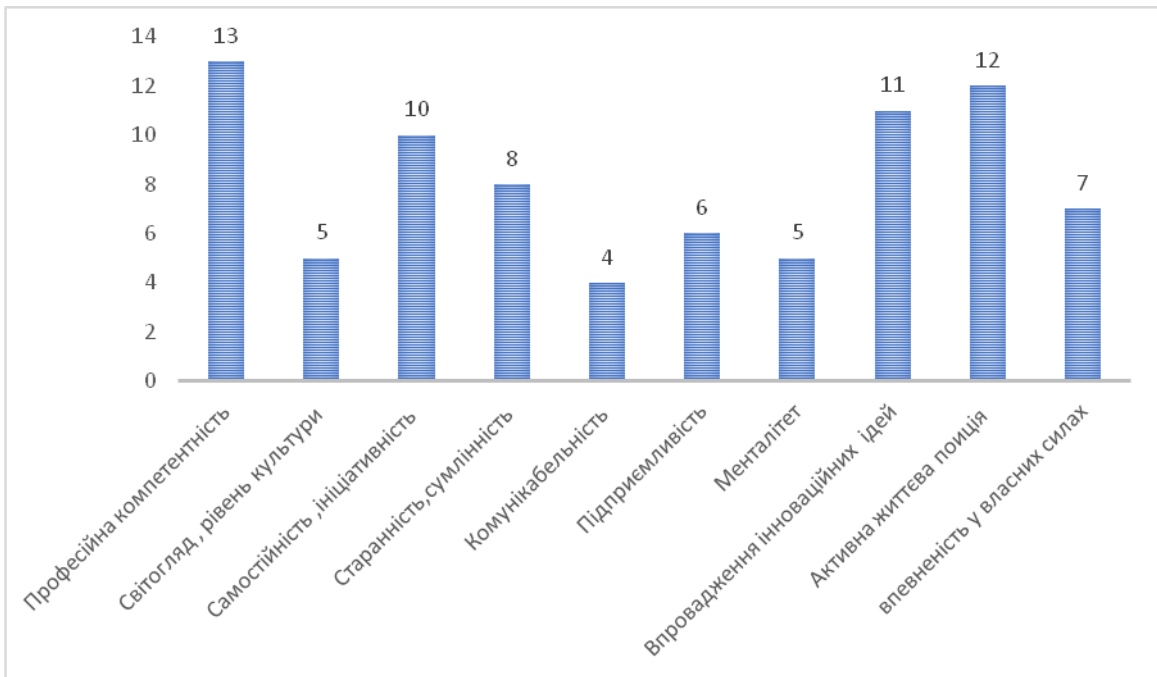


Рис. 2.5. Характеристики конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради

Примітка. Складено автором

Характеристики інноваційної активності персоналу Білецької сільської ради подані на рис. 2.6.

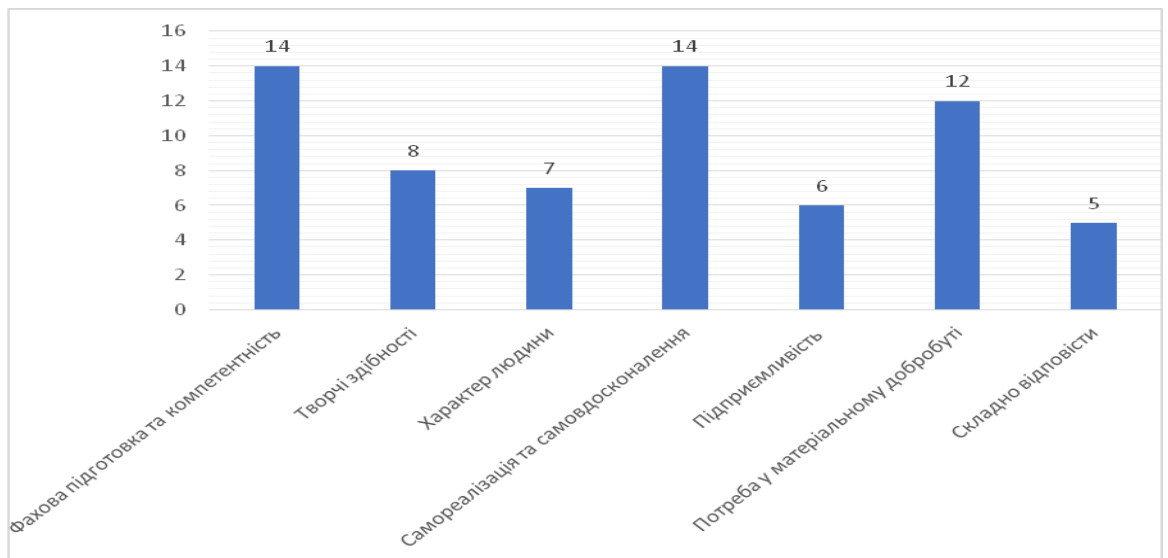


Рис. 2.6. Характеристики інноваційної активності персоналу Білецької сільської ради

Примітка. Складено автором

За останні п'ять років серед опитаних фахово-кваліфікаційний рівень підвищували 59%. Зокрема, на курсах підвищення кваліфікації, шляхом самоосвіти, професійного навчання та перенавчання. Важливим чинником розвитку персоналу громади є власне навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників.

На запитання чи підвищували Ви свій фахово-кваліфікаційний рівень за останні п'ять років, 59 % респондентів відповіли, що так, а саме були на курсах підвищення кваліфікації (відповіді представлені на рис. 2.7, 2.8).

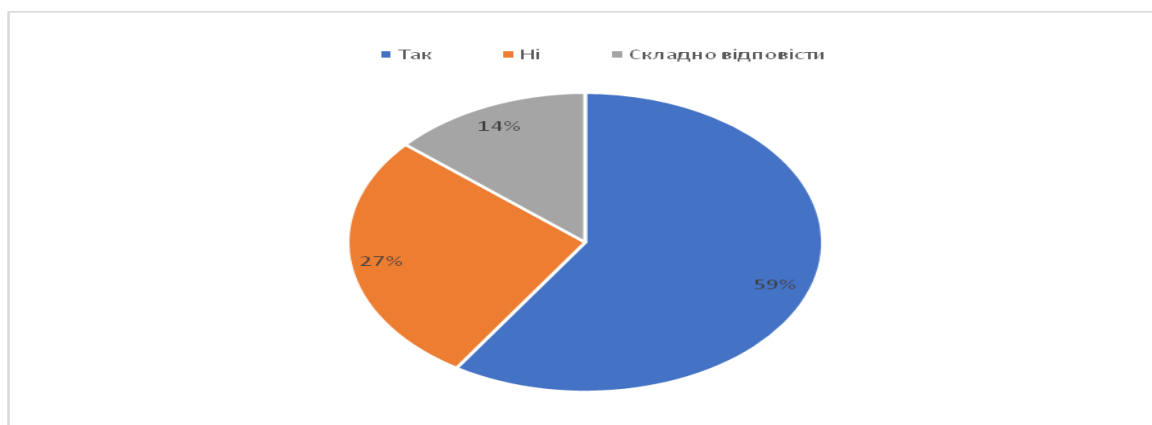


Рис. 2.7. Підвищення фахово-кваліфікаційного рівня за останні п'ять років

Примітка. Складено автором

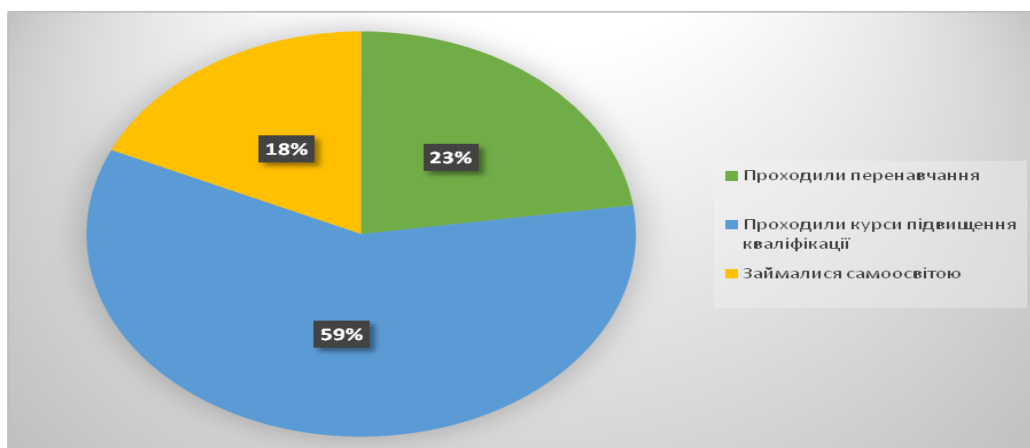


Рис. 2.8. Шляхи підвищення фахово-кваліфікаційного рівня персоналу Білецької сільської ради

Примітка. Складено автором

Отже, підвищення кваліфікації проходять практично всі працівники Білецької сільської ради:

- працівники ЦНАПу (виготовлення та видача паспортів);
- працівники відділу бухгалтерського обліку, економічного розвитку та інвестицій це тендерні закупівлі та нові програми бухгалтерського обліку, казначейські програми;
- працівники соціального захисту: надання соціальних послуг, протидія торгівлі людьми, домашнього насильства, робота в ІС «Соціальна громада», нові програми виплат, призначень, нарахувань пільговим категоріям населення;
- працівники відділу загальної та організаційної роботи проходять навчання по цивільному захисту.

Висновки до розділу 2

У Білецькій сільській раді працює станом на 20.10.2023 року 51 працівник, у 2019 році – 35 працівників, 2020 р. – 39 осіб, 2021 р.. – 44 особи, 2022 р. – 47 осіб. За аналізований період чисельність працівників збільшилася на 16 осіб. Середня заробітна плата за аналізований період зросла на 4,5 тис. грн..

За останні п'ять років серед опитаних фахово-кваліфікаційний рівень підвищували 59%. Зокрема, на курсах підвищення кваліфікації, шляхом самоосвіти, професійного навчання та перенавчання.

Для оцінки якісних параметрів персоналу проаналізовано чи реалізовано їхню потребу у праці. Так, за результатами опитування респонденти виокремили реалізацію таких потреб у праці: 5 працівників – постійне місце роботи; 2 – фахового спілкування; 6 – умова розвитку

особистості (27,3%); 7 - забезпечення матеріального добробуту ; 3 – умова досягнення певного соціального статусу; 3 - умова кар'єрного зростання та підвищення рівня кваліфікації.

Розділ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Пріоритети підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу

Нові тенденції, виклики сьогодення щодо розвитку персоналу громади передбачають посилення уваги до людини праці, до захисту її прав щодо оплати праці, саморозвитку та реалізації своїх матеріальних і духовних потреб.

Важливими шляхами нарощування рівня конкурентоспроможності персоналу є:

- Стимулювання зайнятості;
- Інвестиції в розвиток персоналу;
- Мотивування та стимулювання зростання рівня конкурентоспроможності персоналу;
- Нарощування якісного рівня освітньої підготовки персоналу.

Перш ніж планувати заходи стосовно підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу, слід приділити увагу мотивації працівників. Виходячи з наявної диспозиції мотивів, можна запропонувати відносно широкий спектр стимулів, що забезпечують позитивне ставлення до праці та збільшення доходу. До таких стимулів можна віднести:

- програми, що забезпечують залучення працівників до управління,
- робота в цільових групах, спрямована на розробку спеціальних перспективних проєктів,
- горизонтальна ротація всередині організації.

У сільській громаді мають бути впроваджені системи професійної орієнтації, професійного навчання та побудови прогнозів потреби в кадрах за професійно-кваліфікаційним розрізом.

Забезпечення конкурентоспроможності персоналу неможливо уявити без попередньої експертної діагностики, яка включає виявлення, розпізнавання, оцінку та облік психологічно значущої інформації про групові та індивідуальні особливості працівників.

Соціальні видатки вважаються ефективною інвестицією в людський капітал. Це пов'язано з тим, що одним з найважливіших факторів формування конкурентоспроможності компанії є трудовий потенціал її співробітників. Людські ресурси особливим чином впливають на рівень конкурентоспроможності компанії. Якщо громада буде забезпечено кадрами відповідного рівня кваліфікації та спеціальних навичок і буде їх раціонально використовувати, воно зможе досягти підвищення результативності праці, та ефективності праці. Раціональна забезпеченість кадрами і раціональне їх використання визначає своєчасність і обсяги робіт, ефективність використання машин, механізмів і пристроїв і, як наслідок, кінцевий обсяг виробництва.

Як і окремі працівники, організація-роботодавець також повинна намагатися підвищити конкурентоспроможність персоналу. Набуття досвіду роботи, розвиток навичок та підвищення кваліфікації є об'єктивним постійним процесом. Ви можете контролювати швидкість цього процесу. Щоб підвищити конкурентоспроможність, працівник повинен бути зацікавлений у розширенні своїх знань як у сфері робочих зусиль, так і в інших суміжних і не пов'язаних сферах.

Головна роль у підвищенні конкурентоспроможності персоналу на початковому етапі відводиться підготовці персоналу. Це найбільш очевидний шлях підвищення рівня професійної компетентності, прискорення адаптації співробітника до роботи в компанії, глибшого розуміння організаційної культури та стратегічних цілей компанії. Навчання безпосередньо впливає на зростання індивідуального рівня конкурентоспроможності працівника.

Попередня професійна діагностика дуже важлива для забезпечення ефективного персоналу компанії. Проведення регулярної діагностики не

тільки нових співробітників дозволить визначити пріоритети розвитку співробітників, спрогнозувати і спланувати їх кар'єру, а отже, сформувати мотивацію співробітників для розвитку необхідних компанії компетенцій.

Окрім того «важливими питаннями у діяльності громад є організація надання соціальних послуг. Сьогодні діяльності органів місцевої влади у громадах ще бракує ефективності, що було викликано: незначними обсягами бюджетного фінансування, недосконалістю механізму трансфертів фінансових ресурсів держави на рівень територіальної громади» [37].

Варто зазначити, що усі трансформації, які проходять «у соціально-трудовій сфері під впливом інформаційно-комунікаційних технологій та інститутів нової економіки, змінять у найближчому майбутньому всі складові економічного і соціально-трудоного буття громад. Такі зміни сформують новітні шанси для людини праці й водночас зумовлять нові проблеми та виклики, наслідки яких можуть бути непередбачуваними. Зміниться все: людина, технології, цінності, світогляд, мотиваційні настанови, пріоритети» [37].

Для підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу, зростання якості життя населення громад «позитивні зрушення можуть проявитись у таких напрямках:

- зайнятість (дистанційна зайнятість, цифрова робота, фріланс, гнучкі форми зайнятості,
- коворкінг, аутстафінг, лізинг персоналу); економіка (підвищення ефективності підприємств громади, стартапи в агро-секторі);
- підвищення якості та рівня життя;
- медичне обслуговування (е-медицина);
- освіта (онлайн навчання, тренінги, курси, підвищення кваліфікації, перепідготовка фахівців); забезпечення прав людини (право на доступ до інформації, інформаційна рівність);
- комунікація та зв'язок (соціальні мережі, онлайн платформи);

– культура (е-бібліотеки, кіно- та образотворче мистецтво, народна творчість) [37].

Варто зазначити, що система показників конкуренції працівників має охоплювати:

Основні показники, що визначають ефективність праці;

Часткові показники, що відображають бажання та переваги роботодавців у сфері робочої сили та якості роботи, тобто вказують на ринковий попит на якісно визначену працездатність, також враховують можливість забезпечення прибутковості праці, сприйняття нової інформації, підвищення професійних знань, власні інвестиції в людський капітал, потенціал комунікаційних зв'язків у певному виді діяльності.

Варто зазначити, що в ході становлення і розвитку конкурентоспроможності особистості проявляється єдність економічних й відповідних соціальних процесів: оскільки роботодавець орієнтований на досягнення стратегічних цілей (конкурентоспроможність організації, отримання прибутку), що полягає в найбільш повному використанні конкурентних переваг працівників. Персонал, як правило, зацікавлений в підвищенні конкурентоспроможності організації.

Важливою є й особиста конкурентоспроможність, яка визначає співвідношення між трьома групами змінних ринку праці:

- змінні, пов'язані з середовищем внутрішнього ринку організації та особистим уявленням про стабільність його існування, тобто змінні, які характеризують структуру організації а також нестабільність, невизначеність умов господарювання;

- змінні, пов'язані з людськими ресурсами, завдяки яким внутрішній ринок праці більш-менш вразливий до зовнішніх непередбачуваних змін (зменшення або збільшення потреби в робочій силі, зміни в структурі працівників, гнучкість компетенції персоналу, гнучкість структури посад тощо, ступінь швидкості реакції персоналу на зовнішні збурення, мотивація та відкритість персоналу зовнішньому середовищу, зниження/підвищення

ефективності роботи, потреба у значних інвестиціях у персонал та інші ресурси тощо) для визначення конкурентоспроможних переваг персоналу на ринку;

- змінні, пов'язані з трудовою діяльністю, які характеризуються факторами, що не залежать від персоналу, але впливають на стратегію і тактику його діяльності. Ці змінні є еволюційними змінами під впливом кількох причин, які поступово розвиваються та можуть швидко змінюватися під час криз та під цілеспрямованим регуляторним впливом. Вони можуть бути сприятливими для всіх видів робіт, можуть бути вибілковими або частково сприятливими.

Конкурентоспроможність персоналу громади визначається сукупністю характеристик працездатного населення, які визначають успішність його участі в соціально-економічній діяльності даної території.

Отже, конкурентоспроможність громади залежить від рівня кваліфікації персоналу, який бере участь у процесі задоволення потреб споживачів. При цьому досягнення конкурентоспроможності не є самоціллю, а є передумовою забезпечення високої якості життя. Сьогодні практично всі, як теоретики, так і практики, погоджуються з твердженням, що конкурентоспроможний персонал є одним із найважливіших факторів підвищення ефективності організацій. На практиці, однак, не всі громади системно займаються проблемою такого розвитку. Основними причинами є: позиція керівників – їх сприйняття витрат на розробку як неефективних витрат виробництва, особливості оподаткування, висока плінність, низька частка заробітної плати в структурі собівартості продукції. Ця ситуація ускладнюється тим, що інвестиції до розвитку не завжди потрібні до різної ефективності. Відомі випадки, коли ці зусилля призводили до негативного результату.

Конкурентоспроможність працівника характеризує його реальні та потенційні здібності, особисті, ділові та професійні якості, які вигідно

відрізняють його від інших працівників подібного призначення та дозволяють конкурувати на ринку праці.

Конкурентоспроможний персонал є лише частиною конкурентоспроможності самої громади. Але саме конкурентоспроможність персоналу в умовах зростання конкуренції є визначальною для успішного функціонування громади, тому необхідно приділити особливу увагу факторам, що впливають на конкурентоспроможність персоналу.

Прояв конкурентних переваг персоналу окреслюється зовнішніми або внутрішніми умовами. Спеціаліст, який працює в конкурентному середовищі, намагатиметься сам бути конкурентоспроможним. Проте те, наскільки він буде конкурентоспроможним визначається власними цінностями фахівця. Внутрішні або індивідуальні конкурентні переваги персоналу можна по черзі розділити на успадковані та набуті. Успадковані конкурентні переваги включають здібності (талант, уміння виконувати даний вид діяльності), темперамент (сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік), фізичні дані. Набутими конкурентними перевагами персоналу є: ділові якості (освіта, спеціальні знання, уміння та навички), інтелект і культура, цілеспрямована мотивація діяльності, характер (ставлення до роботи, до оточуючих, до себе, до речей), уміння контролювати свої емоції, воля, стресостійкість, комунікабельність, товарииськість, вік та ін.

До факторів, що впливають на розвиток особистої конкуренції персоналу Білецької сільської ради відносимо:

- умови праці в сільській раді,
- матеріальне та моральне стимулювання співробітників,
- тип організаційної культури,
- соціальні та психологічний клімат,
- освітній рівень та кваліфікація персоналу.

Як правило, мотиваційні фактори відображають задоволення найважливіших особистих потреб працівників у трудовому процесі. Матеріальна привабливість базується на рівні матеріальної винагороди, яку

працівник отримує за працю, та її порівнянні з винагородою інших працівників, які виконують аналогічні види робіт. Не менш важливими факторами є індивідуально-типологічні характеристики працівників, що відображають рівень самооцінки є організованість і дисциплінованість, а також творча діяльність, що впливає з працездатності, інтересів, творчості та мислення працівників підприємства.

Серед пропонованих напрямів зростання конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради варто виділити [45]:

- запровадження моделі мотиваційного менеджменту, яка стосуватиметься характеру та змісту праці, ціни праці, її умов, соціального захисту, соціального розвитку та інше;

- правовий захист персоналу в процесі праці;

- стимулювання адаптації трудового менталітету людини праці до конкурентних умов, формування та розвиток ціннісних орієнтацій задля безпосереднього забезпечення конкурентоспроможності власної робочої сили;

- забезпечення змін трудового менталітету з урахуванням вимог сьогодення;

Серед найбільш поширених методів і моделей оцінки конкурентоспроможності зарубіжні автори виділяють такі:

Модель BCG (модель Boston Boston Consulting Group), яка разом із моделями GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofer-Schendel, ADL/LC представляє позицію суб'єкта дослідження в стратегічному просторі, визначеному двома партнерами. Залежно від важливості факторів конкурентних переваг можливе надання їм різного змісту інтерпретацій, що дає змогу виявити статус предмета дослідження залежно від специфіки поставлених завдань;

- Модель McKinsey, яка включає такі чинники: стратегію, навички, спільні цінності, структуру, системи, персонал, стиль. Перед оцінкою використовується певна група показників, згрупованих за розділами: «стратегічна позиція» та «привабливість». Він також використовується для

групування за рівнем відповідно: «хороший», «основний», «поганий» і «високий», «середній», «низький». Залежно від позиції оцінювання обстежуваного в побудованій матриці визначається його конкурентний стан;

- метод PIMS, розроблений з використанням набору змінних для визначення конкурентних факторів успіху компанії. Серед останніх факторів: конкурентна ситуація, структура виробництва, кон'юнктура ринку. В основу покладено аналіз рентабельності підприємства через оцінку відповідності виробництва структурі потреб з урахуванням провідної ролі людського фактору;

- метод дослідження профілю об'єкта, який найчастіше використовують для комплексного вивчення характеристик об'єкта дослідження. Це тому, що споживач може проаналізувати та оцінити будь-яку організацію або сферу діяльності, використовуючи профіль як інструмент візуального аналізу відповідно до затвердженої методології;

- метод LOTS («пілотний»). Ідея використання методу пов'язана з ідеєю, що організація намагається конкурувати, адаптуючи свою діяльність до потреб громади. Метод базується на жорсткій діагностиці різних проблемних аспектів конкурентоспроможності, визначенні рівня їх конкурентоспроможності з урахуванням ролі людського капіталу. При цьому рейтинги систематично висвітлюють стан розвитку організації та людський капітал, наявні стратегії, можливості досягнення довгострокових цілей, короткострокові цілі, кадрову політику, плани розвитку, менеджмент, звітність. Кінцева мета – створити посаду, яка забезпечить громаді, особі можливість правильно будувати свої відносини із зовнішнім світом у конкурентному середовищі, досягти створення професійної команди конкурентоспроможних спеціалістів;

- метод аналізу GAP, який являє собою спробу знайти методи розвитку стратегії та методи управління, які дозволяють задовольнити всі вимоги до фундаментальної конкуренції. Забезпечує: попереднє формулювання цілей діяльності на певний період; прогнозування динаміки норми прибутку в

тісному зв'язку з поставленими перед діючими підприємствами цілями; встановлення розбіжностей між цілями та прогнозами; визначення інвестиційних альтернатив перед кожним підприємством і прогнозування результатів; визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної компанії та прогнозування результатів; розгляд інвестицій та альтернативних стратегій ціноутворення для кожної компанії; узгодження стратегічних цілей; визначення різниці між попередніми цілями діяльності та прогнозами;

- метод SWOT-аналізу, який базується на ідеї перетворення «слабких сторін» у «сильні сторони», а «загроз» у «переваги» та розвитку «сильних сторін» відповідно до їхніх «переваг». Перший етап аналізу включає вивчення конкурентних переваг, другий – «слабких сторін»; третій етап передбачає дослідження факторів макросередовища (політичні, економічні, технологічні, ринкові тощо), щоб передбачити стратегічні та тактичні загрози для сільської ради та громади, зокрема й вчасно запобігти збитку від них. На четвертому етапі досліджуються стратегічні та тактичні можливості компанії (капітал, активи тощо), необхідні для запобігання загрозам, зменшення слабких сторін та збільшення сили. На останньому, п'ятому етапі SWOT-аналізу певні сильні сторони діяльності узгоджуються з можливостями створення проекту окремих розділів стратегії компанії. Тепер у рамках цього аналізу можна враховувати якість людського капіталу та персоналу Білецької сільської ради, його відповідність існуючим вимогам ринку та встановлену роль діяльності в конкурентних умовах;

- метод конкурентних переваг, який забезпечує використання зовнішніх і внутрішніх (структурних, вихідних, технічних, управлінських, ринкових) конкурентних переваг з їх «обвалом» на конкурентоспроможність персоналу (відповідно послуг, товарів, продукції), або організації) через інтегральну оцінку, враховуючи зміст і відносну (або нормативну) цінність конкурентних переваг та їх факторів статистично або за допомогою методів експертної оцінки.

- метод експертних оцінок, який передбачає, що перед кожним конкурентом експерти проводять порівняльну оцінку переваг за низкою показників за групами: управління, виробництво, маркетинг, персонал, товар, фінанси тощо. Визначається інтегральна оцінка за допомогою статистичних методів.

Узагальнюючи сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності персоналу та враховуючи можливість їх адаптації до оцінки конкурентоспроможності персоналу на основі виділення підмножини об'єктів аналізу разом із характеристикою їх конкурентних факторів, можна запропонувати власне бачення методологічних засад оцінки конкурентоспроможності персоналу.

3.2. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу

Важливість дослідження стратегій забезпечення підвищення конкурентоспроможності персоналу громади зумовлена невизначеністю щодо розробки ефективних моделей управління персоналом на мікрорівні. У сучасних умовах зростає інтерес до питання управління людськими ресурсами, необхідна розробка теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо формування стратегій забезпечення підвищення конкурентоспроможності муніципальної робочої сили.

Під стратегією забезпечення підвищення конкурентоспроможності працівників ми розуміємо розробку та впровадження заходів, спрямованих на досягнення показників якості робочої сили, особливо професійних компетенцій працівників, які відповідають стратегії Білецької сільської ради. Враховуючи викладене, розуміємо, що стратегія забезпечення конкурентоспроможності персоналу має бути розроблена для реалізації кадрової політики та лягти в основу обґрунтування кількісних та якісних змін персоналу, розробки заходів щодо їх розвиток та стимулювання. Ми вважаємо, що створення системи стратегічного управління, що забезпечує конкурентоспроможність муніципальних службовців, можливе за наявності наступних елементів.

Перший елемент – ситуаційне моделювання. У стратегічному управлінні персоналом велике значення має комплексне уявлення про власні кількісні та якісні потреби в персоналі, що дало б можливість підвищити рівень конкурентоспроможності громади. Аналіз дає необхідну для цього інформацію. Однак одного лише аналізу недостатньо: стратегічне управління також вимагає моделювання поточної та майбутньої, найближчої та віддаленої ситуації.

Ситуаційне моделювання включає в себе здатність ігнорувати несуттєві фактори, виявляти стійкі тенденції та закономірності, а потім прогнозувати необхідність змін та їх напрямки.

Другим елементом є визначення необхідності змін у структурі кадрового потенціалу сільської громади. Будь-які безпідставні експерименти в соціальній сфері неприпустимі. Тому важливим елементом процесу створення системи стратегічного забезпечення конкурентоспроможності персоналу є визначення тенденцій розвитку зовнішніх і внутрішніх факторів з тим, щоб стратегічні зміни сприяли підвищенню рівня конкурентоспроможності персоналу.

Третій елемент – розробка стратегії змін у системі управління конкурентоспроможністю працівників, тобто щодо її складу, послідовності та ресурсного забезпечення.

Четвертий елемент – розробка та реалізація комплексу довгострокових заходів для розвитку людських ресурсів, громади, або іншими словами, це стратегія управління розвитком людських ресурсів.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради не повинна обмежуватися прогнозуванням і плануванням загальної чисельності та професійної структури працівників. Її органічним елементом є розробка та реалізація комплексу довгострокових заходів щодо розвитку працівників у контексті концепції управління людськими ресурсами.

Відповідно до основної мети, основними стратегічними цілями забезпечення підвищення конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради повинні бути:

- Забезпечення належного рівня якості організації праці,
- Створення постійних систем оцінки персоналу та оперативної перепідготовки персоналу,
- Розробка та вдосконалення систем мотивування і стимулювання працівників до підвищення професійного рівня та кваліфікації;

- Створення фінансових та соціальних інвестицій для забезпечення конкурентоспроможності персоналу;
Впровадження програм підвищення кваліфікації протягом усієї професійної діяльності кожного працівника рис. 3.1

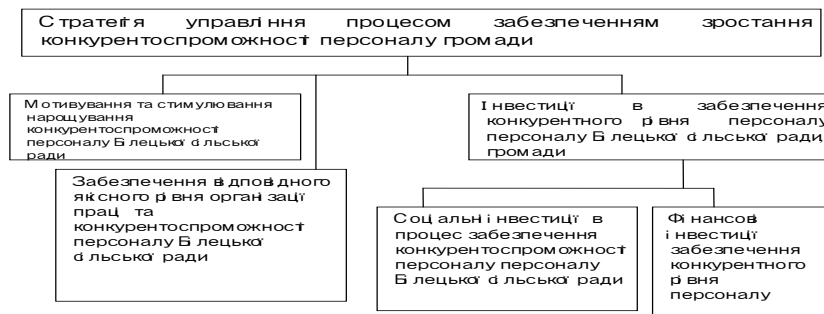


Рис.3.1. Стратегія управління процесом зростання конкурентоспроможності персоналу

Примітка. Підготовлено автором.

Навряд чи вичерпаються звичайні методи мотивації співробітників, такі як підвищення зарплати, кар'єрний розвиток, навчання та стажування, гнучкий графік роботи, відпустка у зручний час тощо. Працівники повинні отримувати «адекватну заробітну плату». Ще одним показником адекватності оплати праці має бути відповідність індивідуальному трудовому вкладу працівника, який повинен вимірюватися багатофакторною оцінкою самого виконавця, його праці та результати його роботи. Більш детально визначити індивідуальний внесок праці в оплату праці працівника Для відображення цього до основної заробітної плати слід додати додаткову винагороду, а також інші види грошового заохочення (премії, доплати, інші виплати тощо). Головне значення всіх заходів мотивації та винагороди

полягає в їх зв'язку з індивідуальними результатами праці, механізмом яких є оцінка праці та її результатів.

Оплата праці також має відповідати рівню успішності діяльності громади, тобто результатам колективної праці та їх спроможності задовольнити ринковий попит. Нарешті, ще один не менш важливий критерій адекватності заробітної плати — це відповідність ринковій вартості певної послуги праці, інакше кажучи, абсолютній ринковій вартості роботи. Порівняння відносної (в межах громади) та абсолютної вартості праці є стрижнем механізму встановлення заробітної плати.

Ми пропонуємо створити систему сприяння підвищенню рівня конкурентоспроможності персоналу у сільських громадах на основі таких принципів:

- Ставити підлеглим і окремим групам працівників конкретні і відповідні завдання, специфіка яких залежить від того, якими внутрішніми стимулами повинен керуватися співробітник;

- Підтримувати постійний зв'язок зі співробітниками: працівники працюють краще, коли отримують відгуки про свою роботу. Не останню роль відіграє здатність людини оцінювати результати власної роботи, трудової діяльності.

- Наймати лише тих, хто готовий брати на себе відповідальність і брати участь у створенні завдань. Застосування принципів прозорості в корпоративному управлінні показало, що не всі працівники беруть участь у прийнятті рішень. Усе це підвищує зацікавленість працівників у покращенні конкурентних позицій своєї компанії;

- Частіше переглядати діючу систему винагороди. Протягом двох-трьох років в організації відбувається чимало змін (прибувають нові співробітники, які вимагають неоднакових стимулів). При цьому будь-яка форма визнання результатів праці керівництвом завжди сприймається підлеглими позитивно. Важливо пам'ятати, що співробітники завжди порівнюють те, що вони дають організації, і те, що отримують в якості винагороди. Крім того, різні

покоління працівників мають різні системи цінностей, що слід враховувати при побудові системи мотивації для підвищення конкурентоспроможності робочої сили;

- Забезпечувати співробітників необхідними ресурсами. Адже, наскільки б сильною не була мотивація працівника, він чи вона можуть бути розчаровані, якщо умови праці несприятливі, напружена атмосфера в колективі; відсутня корпоративна культура. Усе це призведе до втрати робочого часу та збитків;

- Допомогати працівникам збалансувати роботу та особисте життя в умовах, коли межа між роботою та відпочинком розмита. Для прикладу, забезпечення можливості віддаленої роботи, надання додаткових вихідних, обладнання дитячих садків, таборів відпочинку, спортивних залів на території громади, оплата медичного обслуговування, надання юридичних та консультаційних послуг.

Головним напрямком підвищення якості персоналу мають стати інвестиції. У підготовці та підвищенні кваліфікації конкурентоспроможних працівників повинні бути зацікавлені не лише керівники, а й самі працівники. Тому необхідно здійснювати фінансові та соціальні інвестиції на основі проаналізованих підходів до оцінки ефективності інвестицій у людський капітал [14]. Зазначимо, що лише залучення інвестицій, які підвищують конкурентоспроможність людського капіталу, не вирішує проблему підвищення конкурентоспроможності працівників. Таким джерелом повинні бути лише компетентні та високомотивовані посади. Шляхи досягнення такої мотивації та можливості створення команди спеціалістів на корпоративному рівні можуть вирішуватися різними шляхами та з принципово різними системами мотивації. Фінансові інвестиції – це інвестиції, спрямовані на підтримку конкурентоспроможного рівня персоналу у формі грошей, Ефективність якого визначається шляхом оцінки витрат підприємства, насамперед, на професійну підготовку персоналу, соціально-культурну підтримку та створення ефективної системи заохочення працівників та

інформаційне забезпечення інвестицій, підтримку конкурентоспроможного рівня людських ресурсів. Ці інвестиції можуть бути зроблені безпосередньо власниками компанії, самими працівниками або третіми особами.

Соціальні інвестиції мають немонетарний характер і спрямовані на підтримку належної мотивації працівників до отримання нових знань і навичок. Наявність соціальних інвестицій має стати неодмінною передумовою здійснення фінансово-інвестиційної підтримки якості людських ресурсів. Тому створення нового модульного інвестиційного забезпечення конкурентоспроможної робочої сили базується на принципі поєднання фінансових і соціальних інвестицій.

Враховуючи виявлені елементи конкурентоспроможності людських ресурсів, основними напрямками заохочення інвестицій для підвищення їх рівня мають стати: розвиток людських ресурсів; Формування мотивації поведінки персоналу; організація трудових відносин; соціальний розвиток; Розробка організаційних структур управління; Надання юридичного та інформаційного інвестиційного супроводу

Найбільш пріоритетними напрямками інвестиційної підтримки якості робочої сили є розвиток персоналу і формування мотивації його поведінки.

Прохоровська С.А. зауважує, що «тільки працівник, який має змогу реалізувати власні потреби у праці і забезпечити відповідний рівень матеріального добробуту родини, оволодіти новітніми знаннями і технологіями, спроможний до трудової, творчої та інноваційної активності. Отже, необхідно насамперед оновити трудовий менталітет соціальних партнерів у формуванні прагнень до ринкового мислення, досягнення спільних цілей (вигод) на основі співробітництва, розвитку конкурентоспроможності трудового потенціалу» [38].

У Білецькій сільській раді необхідно використовувати різні форми та методи для підвищення кваліфікації працівників. При вирішенні цього завдання слід враховувати такі фактори: категорії працівників; зміст і рівень спеціальної підготовки; актуальні форми підвищення кваліфікації.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради повинна передбачати підготовку фахівців за спеціальностями, які будуть найбільш потрібні в майбутньому. Особливу увагу слід звернути на те, щоб навчання було спрямоване насамперед на підготовку практичних працівників, здатних підвищити конкурентоспроможність своєї робочої сили.

. Окрім того, підвищенню конкурентоспроможності персоналу сприятиме:

«формування системи безперервного професійного навчання впродовж всього трудового життя шляхом розробки та реалізації відповідної державної концепції;

створення системи оцінювання професійних якостей працівників шляхом розроблення та впровадження системи сертифікації працівників на відповідність їхніх професійних знань, умінь і навичок встановленим законодавством вимогам;

підвищення відповідальності роботодавців за відповідність кваліфікаційного рівня працівників потребам виробництва» [11].

Для підвищення рівня конкурентоспроможності та стабільності персоналу в організаціях та територіальних громадах розробляється освітня програма підвищення рівня конкурентоспроможності та стабільності персоналу, яка може базуватися на наступному алгоритмі:

1. Аналіз результатів опитування експертів з персонального менеджменту, що відображають рівень мотивації працівників до навчання та оцінку ними ефективності системи навчання персоналу;

2. Аналіз результатів оцінки рівня конкурентоспроможності працівників спеціалістами служби управління персоналом;

3. Аналіз результатів діагностики, що відображають пріоритетні підходи до трансформації конкурентоспроможності працівників, які пройшли навчання;

4. Створення програми підвищення конкурентоспроможності персоналу, орієнтованої на розвиток професійної та соціальної

компетентності з урахуванням індивідуальних особливостей кожного працівника.

Таким чином, в умовах сучасних викликів працівники стають центральною фігурою в соціально-економічному житті суспільства. Підвищення конкурентоспроможності персоналу означає вивільнення інвестицій і природних ресурсів, які можуть бути спрямовані на подальше задоволення ринкового попиту на товари і послуги і, як наслідок, на підвищення добробуту компанії.

Підсумовуючи вище зазначене, варто зауважити що для досягнення стратегічних цілей стосовно забезпечення конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради, повноти управління та орієнтації на максимальне використання людських ресурсів необхідна добре функціонуюча система. Грамотне використання цих ресурсів та орієнтація на майбутнє мають бути на першому плані. При цьому слід звернути увагу на ситуативні чинники управління, які є як зовнішні (вплив держави та профспілок, кон'юнктура ринку), так і внутрішні.

Висновки до розділу 3

Пріоритетами підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу є: стимулювання навчання та підвищення кваліфікації; інвестиційні вкладення у розвиток людських ресурсів; мотивування та стимулювання рівня конкурентоспроможності персоналу.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради повинна передбачати підготовку фахівців за спеціальностями, які будуть найбільш потрібні в майбутньому. Особливу увагу слід звернути на те, щоб навчання було спрямоване насамперед на підготовку практичних працівників, здатних підвищити конкурентоспроможність своєї робочої сили.

Головним напрямком підвищення якості персоналу мають стати інвестиції. У підготовці та підвищенні кваліфікації конкурентоспроможних працівників повинні бути зацікавлені не лише керівники, а й самі працівники.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розв'язано завдання щодо формування конкурентоспроможного персоналу Білецької сільської ради; вивчення його структури, обґрунтування основних напрямів підвищення його рівня.

Встановлено, що конкурентоспроможність персоналу – це сукупність базових (що визначають потенціал і реальну ефективність праці, пов'язаних із соціально-демографічними, психофізіологічними та мотиваційними характеристиками трудового колективу) і приватних показників (відображають переваги роботодавців у сфері трудових ресурсів і якість робочої сили, що характеризується рівнем ринкового попиту на працівників).

Основними компонентами конкурентоспроможного персоналу є: якість трудового потенціалу; вартість послуг робочої сили; рівноважна ціна послуг робочої сили на ринку праці.

До чинників, що визначають конкурентоспроможність персоналу відносимо: зовнішні; внутрішні; мотиваційні; організаційно-управлінські; якісні; соціально-психологічні; економічні.

Підбір конкурентоспроможного персоналу та забезпечення відповідних умов для постійного зростання його рівня у Білецькій сільській раді приводить до формування колективу працівників, які працюють задля досягнення колективної мети.

Білецька сільська територіальна громада створена у 2019 році шляхом добровільного об'єднання жителів сіл: с. Біла, с. Івачів Горішній, с. Івачів Долішній, с. В. Глибочок, с. Ігровиця, с. Плотича, с. Чистилів. с. Мшанець, с. Дітківці, с. Хомівка. Село Біла виступає центром громади, в якому діють чотири старостинських округи.

У Білецькій сільській раді працює станом на 20.10.2023 року 51 працівник, у 2019 році – 35 працівників, 2020 р. – 39 осіб, 2021 р. – 44 особи, 2022 р. – 47 осіб. За аналізований період чисельність працівників збільшилася на 16 осіб. Середня заробітна плата за аналізований період

зросла на 4,5 тис. грн: 2023 р. – 12500,00 грн.; 2022 р. – 11100,00 грн.; 2021 р. – 10350,00 грн.; 2020 р. – 9000,00 грн.; 2019 р. – 8000,00 грн.

Встановлено, що За останні роки серед опитаних фахово-кваліфікаційний рівень підвищували 59%, зокрема, на курсах підвищення кваліфікації, шляхом самоосвіти, професійного навчання та перенавчання..

Основними стратегічними цілями забезпечення підвищення конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради повинні бути:

- Забезпечення належного рівня якості організації праці,
- Створення постійних систем оцінки персоналу та оперативної перепідготовки персоналу,
- Розробка та вдосконалення систем мотивації працівників до підвищення професійного рівня та кваліфікації;
- Створення фінансових та соціальних інвестицій для забезпечення конкурентоспроможності робочої сили;

Впровадження програм підвищення кваліфікації протягом усієї професійної діяльності та забезпечення доступу до них кожного працівника

Серед характеристик, що визначають конкурентоспроможність працівника, перше, друге та третє місця, за оцінками респондентів, посідають такі: висока професійна компетентність та уміння налагоджувати стосунки з людьми, комунікабельність, старанність, сумлінність, дисциплінованість. Серед інших важливих інтелектуальних характеристик конкурентоспроможності працівника Білецької сільської ради респонденти називають самостійність, ініціативність, творчість у праці, стаж роботи, знання іноземної мови, підприємливість.

Серед важливих шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу Білецької сільської ради виокремлено мотивацію, зокрема, оплату праці, яка має відповідати рівню успішності діяльності громади, тобто результатам колективної праці та їх спроможності задовольнити ринковий попит.

Основними напрямками підтримки конкурентоспроможності

персоналу є такі: посилення розвитку персоналу; вдосконалення мотивування та стимулювання поведінки персоналу; соціальний розвиток та інші.

У кваліфікаційній роботі було вирішено наукове завдання, яке полягало у створенні конкурентоспроможного кадрового складу Білецької сільської ради; Вивчення його компонентного складу та обґрунтування основних шляхів підвищення його рівня. Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

Підбір конкурентоспроможних працівників та створення належних умов для постійного підвищення їх рівня в Білецькій сільській раді призводить до формування колективу працівників, які працюють на досягнення спільної мети.

Основними компонентами конкурентоспроможної робочої сили є: якість трудового потенціалу; витрати на оплату праці; рівноважна ціна послуг праці на ринку праці.

Факторами, що визначають конкурентоспроможність персоналу, є: зовнішні; внутрішні; мотивуючі; організаційні соціально-психологічні; науково-технічні; економічні.

Результати, проведеного дослідження вказують, що до найважливіших характеристик, що визначають конкурентоспроможність працівника, належать: висока професійна компетентність та вміння будувати стосунки з людьми, комунікабельність, працьовитість, сумлінність та дисциплінованість. Іншими важливими характеристиками інтелектуальної конкурентоспроможності працівника респонденти називають незалежність, ініціативність, креативність у роботі, професійний досвід, знання іноземних мов та підприємливість.

Основними напрямками інвестиційної підтримки конкурентоспроможності персоналу та її підвищення є: розвиток персоналу; формування мотивації поведінки персоналу; організація трудових відносин; планування та маркетинг людських ресурсів; соціальний розвиток; розробка організаційних структур управління; забезпечення юридичного та

інформаційного інвестиційного супроводу конкурентоспроможності персоналу. Головним напрямком підвищення якості персоналу мають стати інвестиції. У підготовці та підвищенні кваліфікації конкурентоспроможних працівників повинні бути зацікавлені не лише керівники, а й самі працівники. Тому необхідно здійснювати фінансові та соціальні інвестиції на основі проаналізованих підходів до оцінки ефективності інвестицій у людський капітал громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як Г.П., Сич Т. Планування ділової кар'єри і професійного навчання персоналу на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. №23. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/247>
2. Биба В. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. *Економічна наука*, 2021. Вип. 2. С. 58-61. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/12.pdf.
3. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі управління трудовими ресурсами //Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. К.: КНЕУ. 2001. С. 37-41.
4. Бриль І.В. Соціально-економічні умови формування людського капіталу в Україні. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2014. № 32 (1075). С. 114-121
5. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. №4. 2015. С.72-76.
6. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агеєва, І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 38/2023 С. 16-23 URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/848>
7. Васильківський Д. М. Пріоритети державної політики формування і ефективного використання людського капіталу як чинника економічного зростання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2, т. 1. С. 53-60
8. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78.

9. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf>

10. Глевацька Н.М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві // *Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. К.: КНЕУ, 2005. С. 25–30.

11. Гринчуцький В. І., Прохоровська С.А. Конкурентоспроможність персоналу промислових підприємств регіону // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Випуск (1), 2016. с. 80-87

12. Грішнова О., Шпарко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання // *Україна: аспекти праці* 2004. №3. С.3-9.

13. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник К.: Знання, 2004. 535с.

14. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т – во «Знання». 2001. 254с.

15. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівника в процесі інвестування в людський капітал // *Конкурентоспроможність у сфері праці. Економіка праці та соціальної сфери*: Зб. наук. праць. К.: Ін-т економіки НАН України, 2001. – С. 117–126.

16. Гуменний М.В. Професійне навчання запорука підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7026/1/ychast_conf_2020-24.pdf

17. Даниленко О.А. Світові HR-тренди навчання та розвитку персоналу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: Зб.

Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції . К.: КНЕУ, 2020. 357 с.

18. Дерій Ж. В. Вплив капіталізації людського потенціалу на інноваційний розвиток регіональних економічних систем. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 1 (72). С. 94–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2014_1_17.

19. Дерій Ж. В., Скиба С. А. Вплив механізмів державного регулювання на процеси функціонування людського потенціалу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1 (5). С. 18-30.

20. Дмитренко Г.А. Управління людськими ресурсами. К.: НАДУ при президенті України. 2004. 66с.

21. Дудіна Н.В. Зарубіжний досвід урахування конкурентоспроможності робочої сили в системі оплати праці // Конкурентоспроможність у сфері праці: Зб. наук. праць. К.: Ін-т економіки, 2001. С. 83–88.

22. Дяків О. П. Управління талантами в економіці знань. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку*. Київ : КНЕУ, 2017. С. 139–141.

23. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск (1) 95. С.113–125.

24. Дяків О.П. , Хрустальова Ю.В. Коучинг у системі розвитку компетенцій hr-менеджера
<http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/213>

25. Колот А. М. Мотивація персоналу. К. : КНЕУ, 2010. 337 с.

26. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. Випуск 1 (85). С. 90–103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623>

27. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93-103
28. Крушельницька Г. Конкурентоспроможність персоналу у регулюванні соціально-трудових відносин URL: <http://dspace.wunu.edu.ua>
29. Крушельницька Г. Конкурентоспроможність трудового потенціалу організацій / *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: зб. тез доповідей учасників IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Т.: ЗУНУ. 2023. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38661>
30. Крисько Ж.Л. Аналіз сучасного стану ринку праці Тернопільської області // *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2017. Випуск № 15 С. 163-166.
31. Лисенко В., Приходько І. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 2018. Вип. 19. С. 251-256. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/43.pdf.
32. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навчальний посібник / Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
33. Ніколаєнко С. Роль освіти у формуванні та розвитку трудового потенціалу України. // *Вища школа*. 2005. №2. С.16–22.
34. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / Переклад з англ.. А.Олійника, Р.Скільського. К.: Основи. 1998. 390с.
35. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України [наук. журнал]*. Вип. 27 Тернопіль.: Економічна думка, 2022. С. 71-77.
36. Прохоровська С. А. Вплив міграційних процесів на стан трудового потенціалу регіону // *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*

: Щорічник. Вип. 14 – 15 / за заг. ред. М. В. Лазаровича. Тернопіль : Економічна думка, 2010. С. 186 – 192.

37. Прохоровська С. А. Вплив соціально-трудових відносин на якість життя населення в об'єднаних територіальних громадах. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Вип. 25 Тернопіль.: Економічна думка, 2020. 140-146.

38. Прохоровська С. А. Соціально-трудові відносини в новостворених об'єднаних територіальних громадах: проблеми та перспективи регулювання *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. Вип. № 6 Т.2. С. 218-221.

39. Прохоровська С.А. Місце конкурентоспроможності у процесі розвитку трудового потенціалу регіону // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2012. Вип. 17. С. 79 – 84.

40. Прохоровська С.А. Інноваційна активність у розвитку трудового потенціалу регіону // *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. [наук. журнал]. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. Вип. 16. (170) – С. 109 – 112.

41. Прохоровська С.А. Освітньо-професійна підготовка як чинник підвищення якості трудового потенціалу // *Соціально-економічні аспекти промислової політики. Управління людськими ресурсами: держава, регіон, підприємство*: Зб. наук. працьр. в 3-х Т. Т.1. Донецьк, 2006. С. 246–252.

42. Прохоровська С.А. Роль інноваційних форм навчання у розвитку трудового потенціалу // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль: Економічна думка, 2014. Вип. 19. С. 127 – 130

43. Прохоровська С.А. Роль освітньо-професійної підготовки у розвитку трудового потенціалу регіону // *Формування ринкової економіки*: [зб. наук. праць]. Спец. вип.: у 2 т. Т. 2. Праця в ХХІ столітті: новітні

тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток. К.: КНЕУ, 2012. С. 295–303

44. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 4, вип. 3. С. 37-43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2360/2555>.

45. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. Монографія. Кіровоград: Пік, 2003. 426с.

46. Семикіна М.В. Проблеми мотивації конкурентоспроможної праці на тлі глобалізації економічного розвитку // *Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили.*: Зб. наук. пр. Серія «Економіка праці та соціальної сфери». // НАН України. Інститут економіки. К. 2002. Вип. II. 188с. С.61-76

47. Семикіна М.В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці/ Відп.ред. В.В. Онікієнко. Кіровоград: ПВЦ «Мавік», 2004. 146с.

48. Семикіна М.В., Коваль Л.А. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання. Монографія. Кіровоград «Степ», 2002. 212с.

49. Соціальна сфера в умовах трансформації економіки / Куценко В.І., Богуш Л.Г., Шевченко Ю.М. та ін. К: РВПС України НАН України. 2000. 283 с.

50. Тарнавська Н. Зміна акцентів у формуванні конкурентних переваг // *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2002. Вип. 5. С.137-140.

51. Терон І. В. Модернізація зайнятості населення регіонів у контексті реалізації інноваційної моделі розвитку економіки України // *Формування ринкових відносин в Україні* : [зб. наук. праць] К., 2006. Вип. 2. С. 111–115.

52. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/>

lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення: 16.01.2023).

53. Хапілова В.П. Управлінські характеристики конкурентоздатної особистості менеджера як чинник ефективного управління сучасними організаціями // *Актуальні проблеми психології. Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія*: Зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України К.: Міленіум, 2003. Т. 1: Ч. 10. С. 137–143.

54. Цимбал О. І. До визначення категорії конкурентоспроможність стосовно робочої сили в умовах функціонування економіки перехідного типу // *Зайнятість та ринок праці*. Міжвідомчий науковий збірник. - К. - 1999. Вип. № 9. С.220.

55. Цимбал О.І. Особливості використання категорії конкурентоспроможність стосовно робочої сили в умовах функціонування економіки перехідного типу // *Зайнятість та ринок праці*: Міжвід. наук. зб. К.: 1999. Вип. 9. С. 216–227.

56. Шаульська Л. В., Карпенко А. В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. № 2 (04). С. 33-44. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/56/42>.

57. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2023. 238 с.

58. Якимчук І. Особливості самоменеджменту в діяльності сучасної організації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 35. С. 197-202. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7760028>. 6. 208 с.

59. Glišović, M. A., Jerotijević, G., Jerotijević, Z. Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*. January 2019, 65(2). 121-133. URL: https://www.researchgate.net/publication/334310227_Modern_approaches_to_emp

loyee motivation. DOI:10.5937/ekonomika1902121A

60. Khuay, Lee & Lionel, Guan & Channuwong, Sukhumpong & Wongmajarpinya, Kulpornpath. (2023). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. International Journal of Advanced Research. 11. 872-881. DOI: 10.21474/IJAR01/16940. URL: https://www.researchgate.net/publication/371409367_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE

61. Li, Shaoxi. (2023). Analysis on the Type of Enterprise Human Resource Management Mode. Frontiers in Business, Economics and Management. 10. 181-183. DOI: 10.54097/fbem.v10i2.10903. URL: https://www.researchgate.net/publication/373158028_Analysis_on_the_Type_of_Enterprise_Human_Resource_Management_Mode

