

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ПАВЛОВСЬКА Васи́лина Йо́сипівна**

**Професіоналізація кадрів публічної організації. /  
Professionalization of the public organization staff.**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ПУА-41  
В. Й. Павловська

Науковий керівник:  
д.е.н., професор, А. Ю. Васіна

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"08" серпня 2021 р.

Завідувач кафедри  
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**Павловська Васирина Йосипівна**

**Професіоналізація кадрів публічної організації / Professionalization of public organization staff**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітня програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи ПУА-1  
**В. Й. Павловська**

---

*підпис*

Науковий керівник:  
д.е.н., доцент, професор Васіна А. Ю.

---

*підпис*

Випускню кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.  
Зав. Кафедри, д.е.н., професор  
М. М. Шкільняк  
*прізвище, ініціали підпис*

ТЕРНОПІЛЬ, 2021

## АНОТАЦІЯ

**Павловська Васирина Йосипівна. Професіоналізація кадрів публічної організації. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2021.

У першому розділі висвітлено теоретико - правові основи професіоналізації кадрів публічної організації.

У другому розділі проведено аналіз професійно-кваліфікаційного рівня працівників та оцінка організаційного забезпечення, форм і методів професіоналізації кадрів публічної організації.

У третьому розділі запропоновані напрями підвищення професіоналізму працівників організації з використанням технології мотивації.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 позицій, містить 1 додаток, 11 рисунків та 2 таблиці.

## ANNOTATION

**Pavlovska Vasilina. Professionalization of the public organization staff. – The Manuscript.**

Qualification work is to obtaining the educational qualification «bachelor» in the specialty 281 «Public management and administration» – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2021.

The first section covers the theoretical and legal foundations of professionalization of public organization.

The second section analyzes the professional qualification level of employees and evaluates the organizational support, forms and methods of professionalization of public organization.

In the third section the directions of increase of professionalism of employees of the organization with use of technology of motivation are offered.

Qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusion, a list of literature of 52 positions, contains 1 additions, 11 pictures and 2 tables.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Поняття, сутність та принципи професіоналізації кадрів публічної організації.....	6
1.2. Правове забезпечення професіоналізації кадрів публічної організації .....	12
Висновки до розділу 1.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>20</b>
2.1. Аналіз професійно-кваліфікаційного рівня працівників досліджуваної публічної організації .....	20
2.2. Оцінка організаційного забезпечення, форм і методів професіоналізації кадрів досліджуваної публічної організації.....	27
Висновки до розділу 2.....	37
<b>РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ПРАЦІВНИКІВ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ.....</b>	<b>39</b>
Висновки до розділу 3.....	52
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>54</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>58</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>65</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Ефективне функціонування і розвиток публічних організацій, в умовах посилення вимог до них з боку всіх елементів суспільної системи, значною мірою залежить від рівня професіоналізму їх кадрів. Це стосується і такого типу публічних організацій як органи місцевого самоврядування.

Формування дієздатного інституту місцевого самоврядування в Україні є одним з пріоритетів стратегії розвитку публічного управління, який закладає базис функціонування демократичної держави і міцність громадянського суспільства. Основу ефективності місцевого самоврядування складає реальна професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування, суть якої полягає у виробленні такої системи управління людськими ресурсами, яка б забезпечила становлення високопрофесійних публічних службовців, відкритих до суспільних змін, самовдосконалення та ефективного впровадження нових принципів публічного менеджменту, здатних компетентно і відповідально виконувати завдання та запроваджувати інноваційні методи управління.

В умовах децентралізаційних перетворень і посилення ролі органів місцевого самоврядування в системі публічного управління саме запровадження дієвих способів професіоналізації їх кадрів здатне закласти підґрунтя пошуку нових прогресивних механізмів вирішення складних управлінських завдань розвитку територіальних громад, як середовища життєдіяльності людини. Це й визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Питання професіоналізації кадрів таких публічних організацій як органи місцевої влади знаходяться в постійному полі зору науковців та практиків. Проблематику професійного розвитку кадрів органів місцевого самоврядування розглядають відомі вітчизняні вчені: Авер'янов В., Губенко В., Грицяк Н., Деркач А., Казюра І., Кальниш Ю., Оболенський О., Протасова Н., Розпутенко І. та інші. Однак формування дієвої моделі професійного розвитку

кадрів органів місцевого самоврядування потребує подальшого дослідження, з врахуванням нових вимог та умов функціонування даного типу публічних організацій, зміни функціональної діяльності публічних службовців.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення професіоналізації кадрів публічної організації.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- обґрунтувати сутність та розкрити принципи професіоналізації кадрів публічної організації;
- дослідити правове забезпечення професіоналізації кадрів публічної організації;
- здійснити аналіз професійно-кваліфікаційного рівня працівників досліджуваної публічної організації;
- оцінити організаційне забезпечення, форми і методи професіоналізації кадрів досліджуваної публічної організації;
- визначити підходи до підвищення професіоналізму працівників публічної організації з використанням технологій мотивації.

**Об'єктом дослідження** є професіоналізація кадрів публічної організації – Тереховлянської міської ради.

**Предметом дослідження** є теоретичні засади та прикладні аспекти професіоналізації кадрів публічної організації.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження було використано теоретичні та емпіричні методи пізнання. А також загальнонаукові методи, такі як: теоретичне узагальнення, порівняння, аналіз, синтез, аналогія, абстрагування та інші.

**Практична цінність отриманих результатів.** Отримані результати можуть бути використані у роботі Тереховлянської міської ради в процесі вироблення підходів щодо удосконалення професіоналізації кадрів.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Професіоналізація як чинник забезпечення розвитку публічної організації» у Збірнику тез науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 2020).

**Структура і обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел, що включає 52 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок, з них список використаних джерел – 7 сторінки, додатки – 3 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Поняття, сутність та принципи професіоналізації кадрів публічної організації

Забезпечення успішного, ефективного функціонування публічних організацій загалом, і також таких як органи місцевого самоврядування, зокрема, значною мірою залежить від професійно-кваліфікаційного рівня їх кадрів. В умовах посилення вимог до діяльності публічних організацій з боку елементів суспільної системи професійний розвиток кадрів набуває особливого значення.

Метою розвитку кадрів публічної організації є забезпечення цілеспрямованих кількісних та якісних змін, що сприяють формуванню кадрового потенціалу, спроможного ефективно реалізувати цілі і завдання, які постають і постануть в майбутньому перед організацією, з врахуванням тенденцій трансформації середовища її функціонування. Результативність і ефективність діяльності будь якого типу публічних організацій, в тому числі і органів місцевого самоврядування, залежить від професійної компетентності, та ділової активності працівників, які прагнуть до самовдосконалення та кар'єрного росту.

Ефективним інструментом забезпечення розвитку кадрів в публічній організації є запровадження та подальше вдосконалення критеріїв якості для професіоналізації працівників. Іншими словами, одним із першочергових завдань кадрової політики публічної організації є якомога більше вдосконалення знань, навиків, здібностей, компетентностей професіоналів.

Кадрова політика органів місцевого самоврядування має передбачати системну професіоналізацію, зорієнтовану на якомога повніше використання наявних можливостей підвищення знань і професійного досвіду фахівців.



Професіоналізація кадрів є важливим пріоритетом кадрового забезпечення публічної організації. Для ефективного виконання складних завдань публічна організація – орган місцевого самоврядування потребує компетентних та мотивованих кадрів, які орієнтовані на реалізацію загальносуспільних цінностей, задоволення інтересів та потреб жителів територіальної громади. За допомогою професіоналізації формується якісне кадрове забезпечення, підвищується конкурентний статус працівника публічної організації, формується позитивний імідж самої організації, забезпечується оптимальне використання кадрів.

Сутність професіоналізації кадрів публічної організації полягає у розробці системи управління, що забезпечує якісне управління людськими ресурсами шляхом постійного оновлення змісту та технології цього процесу й створює сприятливі умови для розкриття особистісного потенціалу працівника у процесі професійної діяльності.

Професіоналізація – це цілісний і безперервний процес професійного розвитку посадової особи місцевого самоврядування як спеціаліста та професіонала, який починається з моменту вибору професії, охоплює все робоче життя людини і закінчується припиненням професійної діяльності.

Процес професіоналізації передбачає поетапні, цілеспрямовані якісні зміни в кадровому складі працівників організації у відповідності до специфіки середовища її функціонування [7].

Метою професіоналізації кадрів є підвищення рівня управлінських послуг, запровадження базових принципів управління, кодексу професійної етики та професіоналізму працівників.

Суть професіоналізації полягає в тому, що управління повинно здійснюватися спеціально підготовленими для цього кадрами, які можуть досягти високого рівня ефективності.

До цілей професіоналізації кадрів органу місцевого самоврядування належать:

- якісні та кількісні зміни складу працівників;

- підготовка працівників, професійно спроможних ефективно реалізувати функціональні механізми управління розвитком територіальних громад;
- підвищення якості служби в органі місцевого самоврядування [23].

Професіоналізація кадрів публічної організації включає поєднання трьох складових елементів: розвиток професії; підготовка службовця як професіонала; підготовка публічних службовців як учасників соціальних груп.

В науковій літературі процеси професіоналізації кадрів розглядаються під кутом різних методологічних підходів: діяльнісного; компетентнісного; персоналістського; стратифікаційного; інституціонального.

Діяльнісний підхід передбачає розгляд процесу професіоналізації на основі потреб, цінностей, установок, інтересів та мотивацій особистості кожного працівника. Акцент робиться на діяльності працівника, розвитку його внутрішнього потенціалу.

Стратифікаційний підхід в сучасних дослідженнях професіоналізації проявляється в контексті корпоративної культури, зі своїми нормами, правилами, символікою. Він враховує суспільні потреби та ідеали, а також наявність у співробітників знань, що дозволяє їм займати особливе соціальне становище і мати певний статус [29].

З точки зору персоналістського підходу професіоналізм є мірою досконалості особистості у її діяльності та головною характеристикою професії – ступенем внутрішньої підготовки особи до обраної професії, що відображається у необхідній кваліфікації.

Вибираючи професію, людина набуває певного соціального статусу, а створюючи професійну ідентичність, вона приєднується до своєї професійної культури, приймає цінності та традиції, дотримується певного кодексу поведінки [51].

Компетентнісний підхід передбачає створення умов для набуття професійних якостей [18], які відображають знання, навички, вміння, досвід, світогляд та багато інших особистих та професійних характеристик, якими повинен володіти працівник публічної організації. Сьогодні такий підхід до

професіоналізації привертає дедалі більше уваги дослідників і вважається найбільш перспективним у цій галузі, оскільки пропонує безліч можливостей для виявлення основних та пов'язаних з ними професійних характеристик, але не менш важливих для публічних службовців у їх професійної діяльності та просуванні по службі [21].

Основними труднощами у впровадженні компетентнісного підходу є встановлення критеріїв професійної компетентності посадових осіб, що ускладнює систему вимог до публічної служби в сучасних умовах пришвидшення динаміки соціального розвитку та реформування публічного управління.

В даний час рівень професійної компетентності претендентів на вакансії органів місцевого самоврядування все ще визначається за традиційною методикою – відповідно до професійної кваліфікації, встановленої нормативно-правовими актами органів влади, залежно від їх функцій та обов'язків.

До характеристик професійної компетентності працівників органу місцевого самоврядування відносяться:

- рівень професійної освіти, відповідного напрямку діяльності;
- спеціалізація за напрямом професійної службової діяльності;
- знання законодавства і нормативно-правових актів, необхідних в рамках посади;
- стаж чи досвід роботи за фахом.

Професіоналізація кадрів публічної організації вимагає розробки та впровадження ряду унікальних заходів для оптимізації роботи кадрових служб (особливо у сферах стратегічного планування людських ресурсів, відбору кадрів на вакантні посади, роботи з службовцями щодо планування їх кар'єри тощо) та навчальних закладів, які забезпечують підготовку та перепідготовку працівників.

До завдань професіоналізації кадрів публічної організації належать:

- створення умов, необхідних для досягнення працівником потрібного професійного рівня, для активізації практичної та професійної діяльності;
- забезпечення відповідного професійного розвитку кадрів публічної організації шляхом підготовки та професійного навчання, атестації;
- заохочення працівників розвивати творчі навички, підвищувати ефективність своєї роботи та підтримувати інноваційні зміни в публічній організації;
- створення сприятливих умов для навчання працівників публічної організації;
- усунення проблемних питань, які негативно впливають на процес навчання і потребують законодавчого врегулювання [17];
- визначення ефективності професіоналізації кадрів публічної організації.

Чіткості й ефективності процесам професійного розвитку персоналу публічної організації надає реалізація принципів професіоналізації кадрів, які є ідеологічною основою втілення кадрової політики. Так, принцип професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі, визначений Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [28], є одним із базових принципів розвитку кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування.

Важливість принципів професіоналізації кадрів полягає в необхідності розуміння базових засад професійного розвитку та витоків формування професійної компетентності кадрів публічної організації з урахуванням тенденцій та перспектив розвитку публічного управління, зростання ролі в його системі місцевого самоврядування, необхідності узгодженої реалізації реалізації загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів. Тому важливим є забезпечення оптимального поєднання системного та інтегрованого підходів з урахуванням регіональних і місцевих особливостей та традицій.

Професіоналізація кадрів органів публічної організації виступає потужним та ефективним інструментом забезпечення її працівниками з високим рівнем професіоналізму [2], які здатні ефективно та відповідально реагувати на виклики публічному управлінню, базуючись на таких принципах:

- цілеспрямованості - наявність чітко сформульованої мети визначить напрями роботи з кадрами та підвищить її ефективність;
- системності - дасть змогу об'єднати всі дії відносно персоналу в єдину взаємопов'язану систему, складові якої не суперечать одна одній;
- оптимальності - дасть можливість знайти певний баланс між результатом і витратами на його досягнення;
- послідовності - допоможе уникнути невиправданих змін, нелогічних або непослідовних дій, які суперечать один одному;
- економічності, що передбачає побудову найбільш ефективної й економічної організаційної системи управління;
- прогресивності, що врахує досвід роботи з даного питання зарубіжних та вітчизняних аналогів;
- перспективності, що забезпечить стратегічне планування роботи з кадрами;
- оперативності (або мобільності) - швидке реагування на зміни в суспільстві, органі влади або окремому колективі;
- простоти - чим простіша система, тим краще вона працює;
- стабільності трудових колективів, щоб уникнути плинності кадрів, яка може вплинути на безперервність управлінського процесу;
- комфортності - система управління персоналом має забезпечити умови для творчого розвитку персоналу, а також умов відпочинку, оздоровлення тощо [8].

В сьогоденнішніх умовах перед кожним органом місцевого самоврядування постає завдання формування власної моделі професіоналізації кадрів, виходячи з специфіки завдань, що постають перед територіальними громадами і

детерміновані специфікою їх потенціалу. З врахуванням цього повинні добиратися ефективні способи підвищення професіоналізму працівників публічної організації з використанням можливостей участі у різноманітних конференціях та семінарах, навчальних курсах, обміну досвідом з працівниками відповідних установ інших країн. Позитивну роль у ефективному впровадженні системи професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування в Україні може відіграти імплементація прогресивного досвіду країн Європейського Союзу. Вивчення і застосування європейських стандартів публічного управління, забезпечення якості публічних послуг, прийняття публічно-управлінських рішень, з належною адаптацією до національних умов та менталітету, закладає підґрунтя для окреслення орієнтирів професіоналізації кадрів органів місцевого самоврядування.

## **1.2. Правове забезпечення професіоналізації кадрів публічної організації**

Кожний окремий вид публічної організації функціонує у рамках певного правового забезпечення, що відноситься і до професіоналізації їх кадрів. Так, для такого типу публічної організації як орган місцевого самоврядування базовим законом в сфері професійного розвитку персоналу є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Цей Закон регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування [41].

Перед публічними службовцями постають нові управлінські завдання та цілі, задля ефективного виконання яких статус службовця органу місцевого самоврядування має набувати нових змістових характеристик.

Уперше правовий статус працівників органів місцевого самоврядування був визначений з прийняттям Закону України "Про державну службу".

Постановою Верховної Ради України про введення в дію цього закону від 16 грудня 1993 р. на посадових осіб органів місцевого самоврядування була поширена дія Закону України "Про державну службу" і вони були прирівняні до відповідних категорій посад державних службовців. У перехідних положеннях Закону "Про місцеве самоврядування в Україні" підтверджено, що на посадових осіб місцевого самоврядування поширюється дія Закону "Про державну службу". Вони прирівнюються до відповідних категорій посад державних службовців, якщо інше не передбачено законодавством України [22].

Ефективність розробки та реалізації кадрової політики в безпосередньо пов'язана з існуванням досконалої нормативно-правової бази. У 2001 році було прийнято Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», яким серед основних принципів служби в органах місцевого самоврядування закріплено принцип професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі, що виводить професіоналізацію в ранг обов'язкових базових пріоритетів розвитку органів місцевого самоврядування.

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах місцевого самоврядування включає такі законодавчо-нормативні акти: Конституцію України, закони України, нормативно-правові акти Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, акти інших органів, уповноважених на здійснення нормативної діяльності.

В останні роки було запроваджено значну кількість нормативно-правових актів, що регламентують розвиток кадрів органів місцевого самоврядування. Серед них слід виокремити:

– Постанову Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. № 1440 "Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування", якою визначено порядок проведення атестації посадових осіб органів місцевого самоврядування [36]. Метою атестації є підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, в процесі якої оцінюються результати роботи, професійні якості, виявлені

працівниками при виконанні завдань, визначених типовими професійними характеристиками посад та відображеними в затверджених посадових інструкціях сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, обласної ради;

– Постанову Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2001 р. № 1386 "Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування" [37], якою було затверджено процес створення резерву кадрів в органах місцевого самоврядування з працівників, що мають досвід, заснований на сучасних спеціалізованих знаннях та аналітичних навичках для успішного прийняття та реалізації рішень;

– Постанову Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2002 р. № 1749 "Про заходи щодо вдосконалення професійного навчання керівників і спеціалістів центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, органів військового управління Збройних Сил з питань воєнної безпеки та оборони держави" [38], якою встановлено механізм підготовки та перепідготовки керівників та спеціалістів центральних та місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування;

– Постанову Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262 "Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил" [44], якою затверджено процес формування державного замовлення на підготовку та перепідготовку службовців органів місцевого самоврядування та заходи щодо вдосконалення підготовки, перепідготовки та перепідготовки працівників органів державної влади та місцевого самоврядування;

– Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [31], яка закріплює засади формування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого



самоврядування, визначає підходи до забезпечення професіоналізації кадрів як органів державної влади, так і органів місцевого самоврядування з врахуванням сучасних вимог до функціонування владних інституцій;

– Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування», яка визначає порядок проведення атестації посадових осіб органів місцевого самоврядування [36];

– Постанову Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 року № 789 «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [33];

– Постанову Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 року № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [10];

– Постанову Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [35];

– Постанову Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 року № 446 «Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [9];

– Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 974 «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [42];

– Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 року № 342 «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування

системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [30];

– Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 р. № 188-19 «Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 р. за № 1157/34128 [24];

– Наказ Національного агентства України з питань державної служб від 04 грудня 2019 р. № 221-19 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку» [25];

– Наказ Національного агентства України з питань державної служб від 12 грудня 2019 р. № 226-19 «Про затвердження порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 26 грудня 2019 р. за № 1288/34259 [26].

У рамках євроінтеграції вищої освіти в Україні в 2011 р. була затверджена Національна рамка кваліфікацій (системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів), сумісна з європейськими метарамками (Рамка кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (2005 р.), і Європейська рамка кваліфікацій впродовж життя (2008 р.), де для кожного з кваліфікаційних рівнів (0 – 9) визначені базові компетентності, які мають бути основою профілю публічного службовця [29].

У межах Національної рамки кваліфікацій терміни “компетентність”, “компетентності” розглядаються як здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості.

Реформування кадрової системи органів місцевого самоврядування є стратегічним підходом розбудови демократичного суспільства та його європеїзації. Концепція реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (2011р.), визначила засади професіоналізації персоналу органів місцевого самоврядування, основним завданням якої є розроблення механізму підвищення рівня професійної компетентності службовців для ефективного здійснення покладених на них повноважень [43].

Систему неперервного професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні забезпечують: навчальні заклади, що виконують освітньо-професійні програми їхньої підготовки і перепідготовки за напрямом "Державне управління" та професійні програми підвищення кваліфікації; органи, що здійснюють управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (Постанова Кабінету Міністрів України № 106 (2019 р.)) визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання, як базового інструменту професіоналізації кадрів органів місцевого самоврядування.

Підвищення кваліфікації здійснюється за загальними (метою яких є підвищення рівня професійної компетентності службовців на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб органів влади) і спеціальними (метою яких є підвищення рівня професійної компетентності на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб органів влади) програмами, які поділяються за змістом навчання [21].

Проведені дослідження свідчать, що правове забезпечення професіоналізації органів місцевого самоврядування потребує удосконалення щодо:

- внесення змін у систему професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- розвитку системи освітніх установ професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців;
- розроблення нормативного документа й закріплення в ньому механізмів постійного оновлення стандартів освіти, а також залучення до роботи найбільш талановитої молоді, яка має управлінський потенціал;
- соціального захисту і мотивації службовців органів місцевого самоврядування, а також захисту від необґрунтованих звільнень, зокрема в тих випадках, коли відбуваються перевибори до органів місцевого самоврядування;
- організації атестації службовців органів місцевого самоврядування та розробки заходів, спрямованих на виконання рекомендацій атестаційної комісії.

### **Висновки до розділу 1**

Забезпечення успішного, ефективного функціонування публічних організацій загалом, і також таких як органи місцевого самоврядування, зокрема, значною мірою залежить від професійно-кваліфікаційного рівня їх кадрів.

Сутність професіоналізації кадрів публічної організації полягає у розробці системи управління, що забезпечує якісне управління людськими ресурсами шляхом постійного оновлення змісту та технології цього процесу й створює сприятливі умови для розкриття особистісного потенціалу працівника у процесі професійної діяльності.

Професіоналізація – це цілісний і безперервний процес професійного розвитку посадової особи місцевого самоврядування як спеціаліста та професіонала, який починається з моменту вибору професії, охоплює все робоче життя людини і закінчується припиненням професійної діяльності.

Основними завданнями професіоналізації кадрів публічної організації є: створення умов, необхідних для досягнення працівником потрібного професійного рівня, для активізації практичної та професійної діяльності; забезпечення відповідного професійного розвитку кадрів публічної організації шляхом підготовки та професійного навчання, атестації; заохочення працівників розвивати творчі навички, підвищувати ефективність своєї роботи та підтримувати інноваційні зміни в публічній організації; створення сприятливих умов для навчання працівників публічної організації; усунення проблемних питань, які негативно впливають на процес навчання і потребують законодавчого врегулювання; визначення ефективності професіоналізації кадрів публічної організації.

Кожний окремий вид публічної організації функціонує у рамках певного правового забезпечення, що відноситься і до професіоналізації їх кадрів. Так, для такого типу публічної організації як органи місцевого самоврядування базовим законом в сфері професійного розвитку персоналу є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Правове забезпечення професіоналізації органів місцевого самоврядування потребує удосконалення щодо: внесення змін у систему професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; розвитку системи освітніх установ професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; розроблення нормативного документа й закріплення в ньому механізмів постійного оновлення стандартів освіти, а також залучення до роботи найбільш талановитої молоді, яка має управлінський потенціал; соціального захисту і мотивації службовців органів місцевого самоврядування, а також захисту від необґрунтованих звільнень, зокрема в тих випадках, коли відбуваються перевибори до органів місцевого самоврядування; організації атестації службовців та розробки заходів, спрямованих на виконання рекомендацій атестаційної комісії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Аналіз професійно-кваліфікаційного рівня працівників досліджуваної публічної організації

Визначення підходів до професіоналізації кадрів публічної організації базується на аналізі професійно-кваліфікаційного рівня її працівників. Так, об'єктом нашого дослідження є професіоналізація кадрів Тербовлянської міської ради, органу місцевого самоврядування, професійно-кваліфікаційний рівень працівників якого ми і будемо досліджувати.

Тербовлянська міська рада Тернопільського району, Тернопільської області є органом місцевого самоврядування, порядок діяльності органів і посадових осіб якого визначається Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», Регламентом Тербовлянської міської ради та іншими законодавчо-нормативними актами.

Розпорядженням голови Тербовлянської міської ради від 25 січня 2021 р. № 19/02-05 «Про затвердження структури Тербовлянської міської ради на 2021 рік» затверджено організаційну структуру Тербовлянської міської ради (рис. 2.1.) (Додаток А), яка включає управління, відділи, служби, центр надання адміністративних послуг, старост сіл, що входять до складу Тербовлянської міської громади, і, зорієнтована на організаційне забезпечення здійснення ефективної функціональної діяльності органу місцевого самоврядування.

Функціональну діяльність щодо реалізації цілей і завдань Тербовлянської міської ради в рамках затвердженої її організаційної структури здійснюють 79 працівників, які займають посади в структурних підрозділах останньої (рис. 2.2.), наділені повноваженнями, виконання яких базується на певних професійних компетентностях.

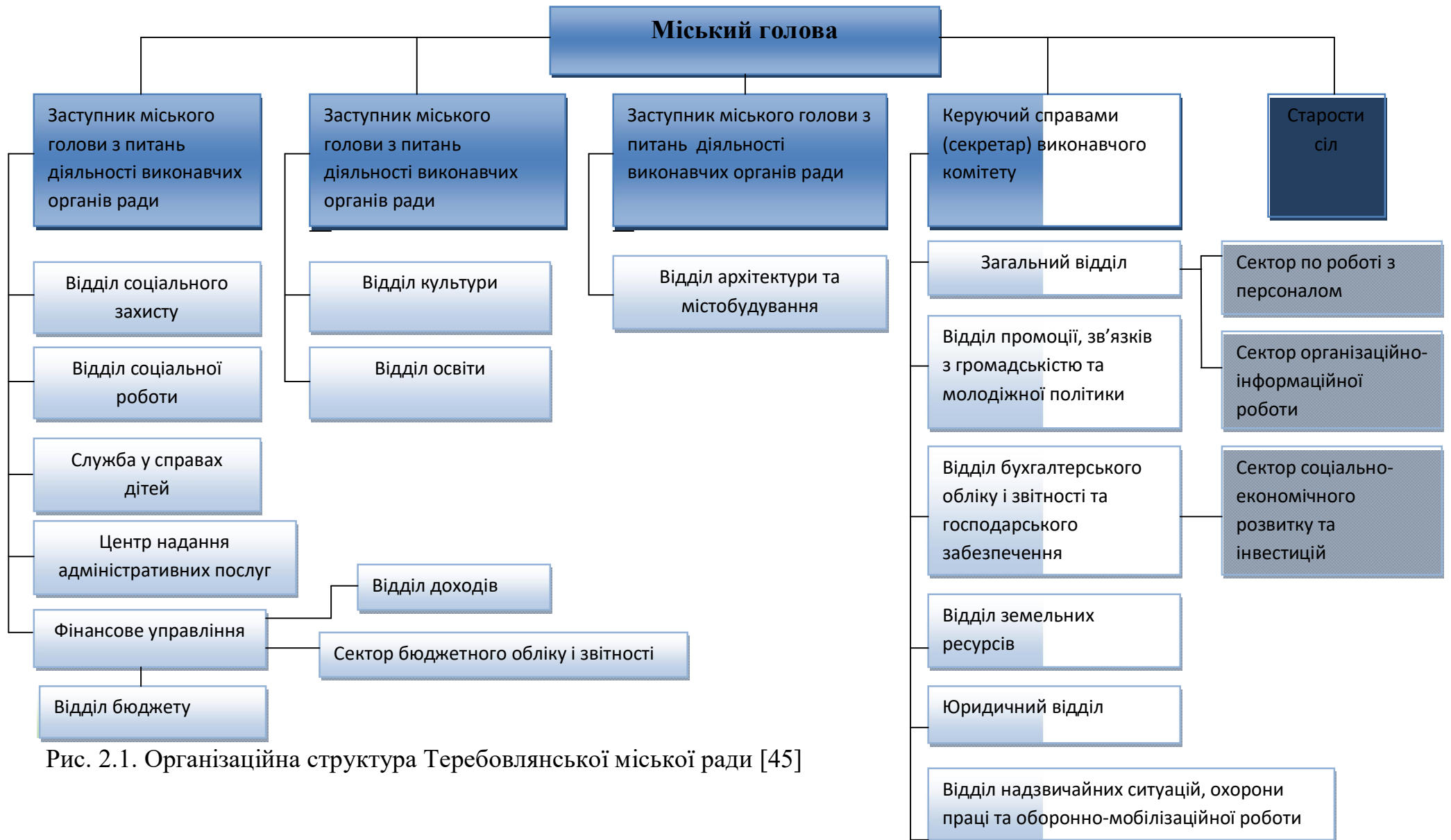


Рис. 2.1. Організаційна структура Тербовлянської міської ради [45]

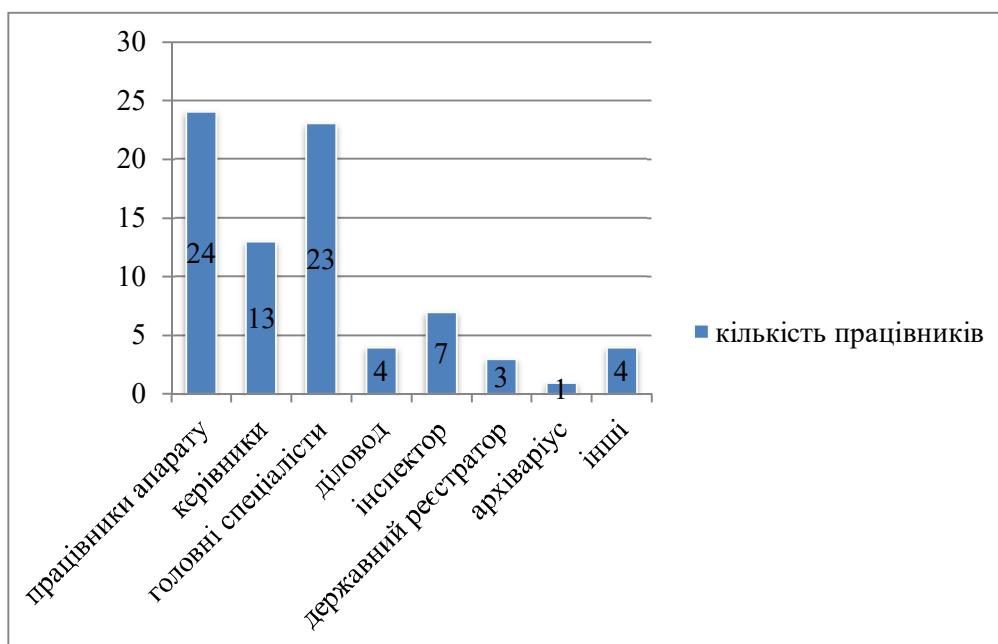


Рис. 2.2. Розподіл працівників Тербовлянської міської ради за посадами на 01.03.2021 року, %

Примітка. Сформовано автором самостійно

Для Тербовлянської міської ради характерний досить стабільний кадровий склад. Питома вага працівників із стажем роботи більше 5 років складає 38%, від 3 до 5 років – 38 %, а від 1 до 3 років – 24% (рис. 2.3.)

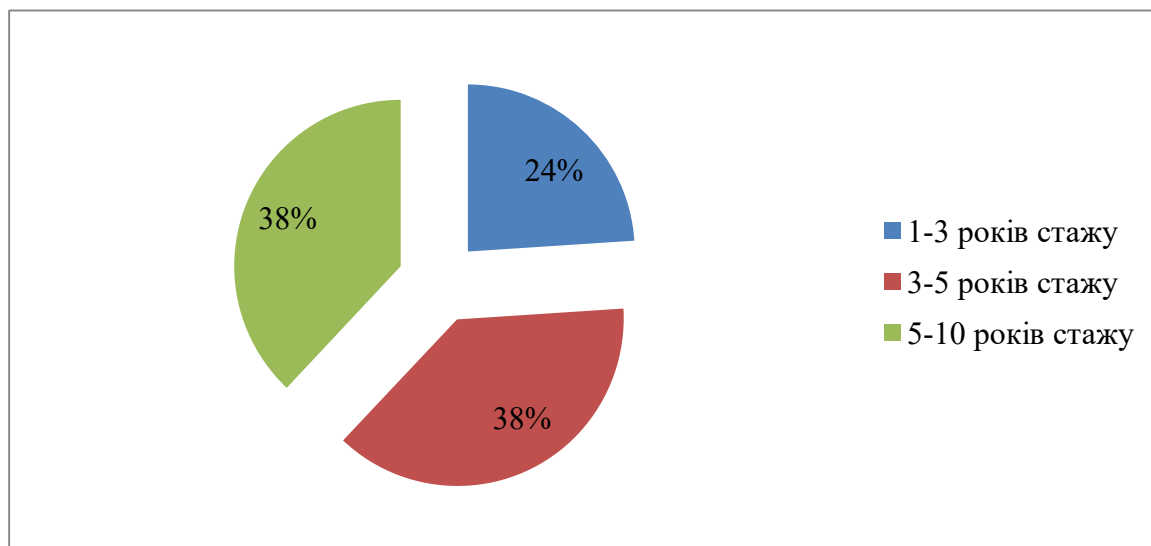


Рис. 2.3. Розподіл працівників Тербовлянської міської ради за стажем роботи

Примітка. Сформовано автором за даними Тербовлянської міської ради



Останнім часом у міській раді відбувається поступове оновлення кадрів, оскільки питома вага молоді збільшується, а частка посадових осіб у більш старших вікових групах зменшується. Так, середній вік працівників Тербовлянської міської ради у 2020 році становив: жінок – 35 років, чоловіків – 37 років. Позитивним є те, що більше половини працівників Тербовлянської міської ради перебувають у віці до 36 років (рис. 2.4).

Така вікова структура працівників свідчить про активізацію роботи щодо залучення на службу в досліджуваний орган місцевого самоврядування молодих фахівців, здатних швидко набувати нові знання і навички, креативно мислити та реагувати на потреби сьогодення.

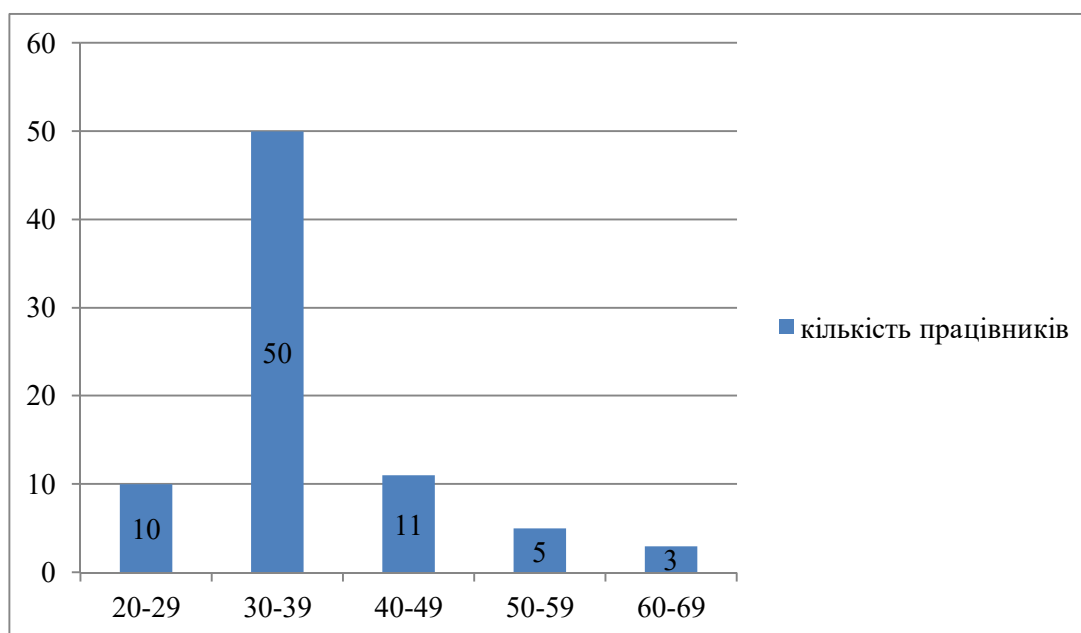


Рис. 2.4. Розподіл працівників Тербовлянської міської ради за віком

Примітка. Сформовано автором за даними Тербовлянської міської ради

У відповідності до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» посади в Тербовлянській міській раді поділяються за категоріями, які займають посадові особи з певним рівнем кваліфікації та професійної компетентності. Проведені дослідження показали, що 57% посадових осіб Тербовлянської міської ради займають посади сьомої категорії, 38,4% – шостої і 4,6% – п'ятої категорії (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Розподіл посадових осіб Тереховлянської міської ради за категоріями посад, %.

Примітка. Сформовано автором за даними Тереховлянської міської ради.

У межах відповідної категорії посад всім посадовим особам при прийнятті на службу в орган місцевого самоврядування присвоюються ранги. Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено п'ятнадцять рангів посадових осіб місцевого самоврядування (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Ранги посадових осіб місцевого самоврядування

Примітка. Складено автором на основі [41].

Ранги посадових осіб Теробовлянської міської ради наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Ранги посадових осіб Теробовлянської міської ради

Посада	Ранг	Категорія
Заступники міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	11-9	5
Секретар ради	11-9	5
Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	13-11	6
Старости	13-11	6
Начальники відділів	13-11	6
Головні спеціалісти	15-13	7

Примітка. Сформовано автором за даними Теробовлянської міської ради.

Ранги присвоюються одночасно з прийняттям на службу в орган місцевого самоврядування або призначенням на вищу посаду. Особам, які призначаються на посади з випробувальним терміном, ранги присвоюються після його закінчення за результатами роботи. Особам, які призначені на посади і мають ранги посадових осіб місцевого самоврядування або ранги державного службовця, присвоєні за попереднім місцем роботи, надбавка за ранг у період випробувального терміну виплачується відповідно до цих рангів.

В процесі аналізу освітнього рівня працівників Теробовлянської міської ради встановлено, що ступінь вищої освіти "спеціаліст" мають 32 посадові особи, "магістр" – 38 посадових осіб, "бакалавр" – 9 посадових осіб. Така ситуація свідчить про високий освітній рівень кадрів досліджуваного органу місцевого самоврядування, значний освітній потенціал, який закладає підґрунтя для подальшої ефективної професіоналізації відповідно до пріоритетів та завдань діяльності Теробовлянської міської ради.

Дослідження кваліфікаційного рівня кадрів Теробовлянської міської ради показало, що 40,5 % всіх посадових осіб мають економічну освіту, 29,1% – юридичну, 25,3 % – технічну і 5,1 % – педагогічну (рис. 2.7).

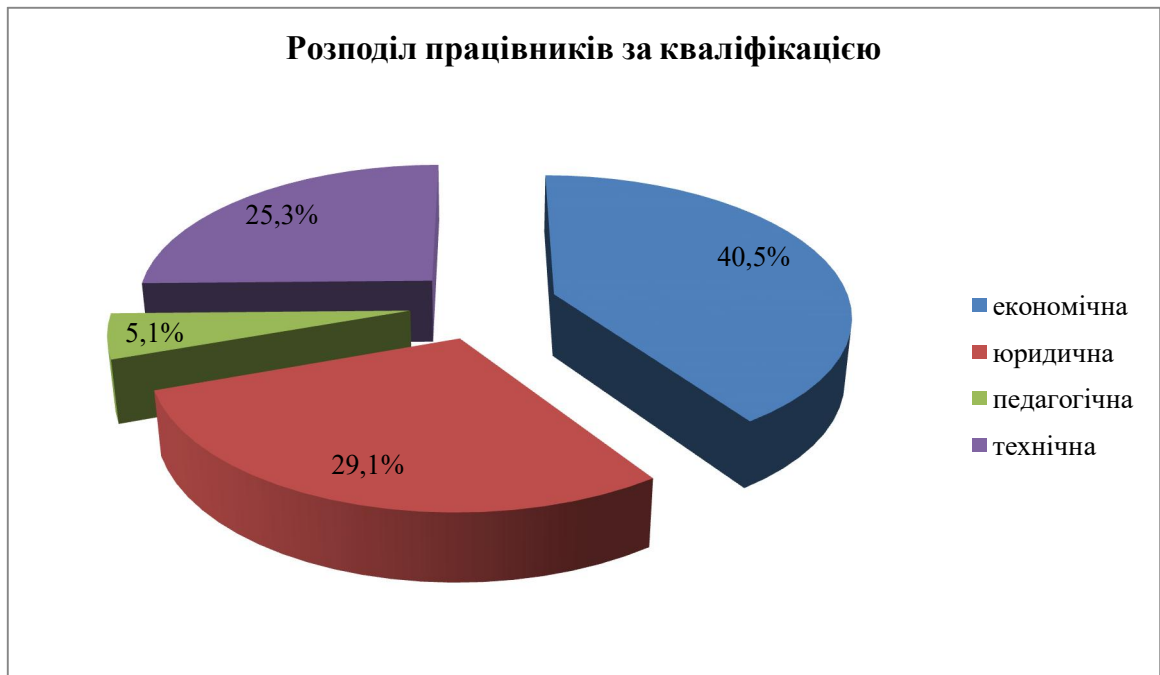


Рис. 2.7. Розподіл працівників Тереховлянської міської ради за кваліфікацією.

Примітка. Сформовано автором за даними Тереховлянської міської ради.

Серед позитивних тенденцій формування кадрового потенціалу Тереховлянської міської ради слід наголосити на тому, що впродовж останніх п'яти років щорічно в середньому три посадові особи здобували кваліфікацію магістра з публічного управління та адміністрування.

Проведені дослідження дають підстави для висновку, що загалом професійно-кваліфікаційний рівень працівників Тереховлянської міської ради є таким, що дозволяє забезпечувати належне виконання цілей і завдань органу місцевого самоврядування у відповідності до вимог законодавчо-нормативних актів, членів територіальної громади та інших стейкхолдерів.

Для визначення завдань і механізмів професіоналізації кадрів Тереховлянської міської ради важливе значення має аналіз руху персоналу, який відбувається внаслідок прийому та звільнення працівників.

Отже, в 2019 році відбулося 17 призначень на вакантні посади. В 2020 році відбулося 10 призначень та 15 звільнень більшість яких за угодою сторін. Від початку 2021 року вже відбулося 10 призначень на посади і 3 звільнення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Рух персоналу Теробовлянської міської ради**

	2019 рік		2020 рік		Січень-квітень 2021 року	
	Залучено	Вивільнено	Залучено	Вивільнено	Залучено	Вивільнено
Кількість осіб	17	-	10	15	10	3

Примітка. Сформовано автором за даними Теробовлянської міської ради.

Рух кадрів є об'єктивним процесом. Значне залучення кадрів на посади в Теробовлянську міську раду впродовж останніх трьох років було зумовлено процесами трансформації її функціонально-організаційної структури, як реакції на децентралізаційні перетворення, проведення виборів до органів місцевого самоврядування, розширення повноважень, збільшення кількості населених пунктів, що ввійшли до складу Теробовлянської міської територіальної громади. Залучення нових працівників є викликом їх подальшій професіоналізації.

## **2.2. Оцінка організаційного забезпечення, форм і методів професіоналізації кадрів досліджуваної публічної організації**

Професіоналізація кадрів досліджуваної публічної організації – органу місцевого самоврядування здійснюється в рамках кадрової політики, яка виробляється і реалізується за активної участі керівництва та всіх працівників Теробовлянської міської ради.

Значна роль у виробленні і реалізації механізмів професіоналізації належить сектору по роботі з персоналом Теробовлянської міської ради. Сектор по роботі з персоналом функціонує на основі положення. До основних завдань сектору по роботі з персоналом належать:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом;
- добір персоналу, задоволення потреби у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;

- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетенції;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у виконавчих органах міської ради;
- документоване оформлення вступу на службу в органи місцевого самоврядування, її проходження та припинення.

Відповідно до покладених завдань сектор забезпечує виконання певних функцій, а саме:

- забезпечує реалізацію державної політики з питань служби в органах місцевого самоврядування та кадрової роботи в апараті міської ради та виконавчих органах міської ради, узагальнює практику роботи з кадрами, вносить міському голові пропозиції щодо її вдосконалення;
- бере в межах своєї компетенції участь у розробленні структури виконавчих органів міської ради;
- веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність, довідки, звіти, інформації та методичні матеріали з питань, що належать до компетенції відділу, аналізує якісний склад посадових осіб апарату міської ради та виконавчих органів міської ради;
- здійснює кадрове методичне та інформаційне забезпечення роботи апарату міської ради та виконавчих органів міської ради;
- здійснює контроль за дотриманням законів України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про державну службу», інших нормативно-правових актів законодавства з питань служби в органах місцевого самоврядування, кадрової роботи міської ради;
- організовує та здійснює контроль за додержанням установленого порядку розгляду кадрових питань у виконавчих органах міської ради;

- контролює розроблення посадових інструкцій працівників виконавчих органів міської ради, перевіряє їх на відповідність встановленим законодавством вимогам;

- вивчає ділові якості осіб, які претендують на заміщення вакантних посад в апараті міської ради та виконавчих органах міської ради, попереджає їх про встановлені законодавством обмеження, пов'язані з прийняттям на службу в органи місцевого самоврядування та проходженням служби, ознайомлює із Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, контролює добір та розстановку кадрів відповідно до вимог чинного законодавства;

- приймає від претендентів на заміщення вакантних посад в апараті міської ради та виконавчих органах міської ради відповідні документи та подає їх на розгляд конкурсної комісії для проведення відбору кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в апараті Теробовлянської міської ради та її виконавчих органах, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору;

- забезпечує проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком;

- здійснює обробку персональних даних з метою реалізації трудових відносин, відносин у сфері управління персоналом та інших завдань, покладених на сектор, забезпечує захист персональних даних, що обробляються сектором;

- розглядає та вносить міському голові пропозиції щодо проведення стажування кадрів на посадах, готує разом з апаратом міської ради та виконавчими органами міської ради документи для організації стажування.

До функцій сектору по роботі з персоналом, які формують передумови професіоналізації кадрів також належать такі як:

- підготовка документів про призначення на посади та звільнення з посад працівників апарату міської ради, виконавчих органів міської ради без статусу юридичної особи, керівників інших виконавчих органів та керівників комунальних підприємств, закладів і установ міста;
- здійснення організаційного забезпечення та участь в роботі конкурсної комісії для проведення відбору кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в апараті Тербовлянської міської ради та її виконавчих органах, атестаційної комісії виконавчих органів міської ради, проведенні щорічної оцінки виконання посадовими особами апарату міської ради та виконавчих органів міської ради покладених на них завдань і обов'язків;
- оформлення документів про складання Присяги, присвоєння рангів посадових осіб, внесення про це відповідних записів до трудових книжок посадових осіб апарату міської ради та виконавчих органів міської ради без статусу юридичної особи, керівників інших виконавчих органів міської ради;
- обчислення загального стажу роботи та стажу служби в органах місцевого самоврядування, здійснення контролю за встановленням надбавок за вислугу років та наданням відпусток відповідної тривалості працівникам апарату міської ради та виконавчих органів міської ради без статусу юридичної особи, керівникам інших виконавчих органів міської ради;
- уживання в межах своєї компетенції заходів щодо забезпечення трудової дисципліни, підготовка розпорядчих документів, пов'язаних з проведенням службового розслідування та застосуванням заходів дисциплінарного впливу;
- оформлення і видання довідок з місця роботи працівників, здійснення оформлення листків тимчасової непрацездатності працівників апарату міської ради та виконавчих органів міської ради без статусу юридичної особи;



– здійснення за результатами аналізу кадрового забезпечення роботи щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб апарату та виконавчих органів міської ради, формує замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації посадових осіб апарату міської ради та виконавчих органів міської ради;

– проведення нарад-навчання з відповідальними за кадрове діловодство у виконавчих органах міської ради, надає їм методичну та практичну допомогу з питань, що належать до компетенції сектору.

Підготовка фахівців для служби в органах місцевого самоврядування є важливим елементом державної кадрової політики, яка спрямована на підготовку високопрофесійних кадрів та підвищення якості їх роботи.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачає, що навчання персоналу повинно забезпечуватися у порядку, встановленому чинним законодавством. Діючу систему підвищення рівня професійної компетентності працівників органу місцевого самоврядування визначено в Положенні про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, яке затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 року №564.

У відповідності до положень Постанови Кабінету Міністрів України № 564, у Теробовлянській міській раді реалізуються два види підвищення рівня компетентності посадових осіб місцевого самоврядування:

– покращення якості професійної кваліфікації посадових осіб шляхом навчання у закладах вищої освіти та отримання ступеня магістра з "Публічного управління та адміністрування";

– підвищення рівня професійної компетентності через підвищення кваліфікації у закладах вищої освіти та закладах післядипломної освіти.

Підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб Теробовлянської міської ради реалізується через навчання за професійними програмами, на спеціальних та тематичних курсах, семінарах, тренінгах,

навчання, включаючи перепідготовку та підвищення кваліфікації у відповідних закладах вищої освіти відповідно до чинного законодавства.

Посадові особи органу місцевого самоврядування зобов'язані підвищувати рівень професійної компетентності через професійне навчання.

Передумовами професійного навчання є:

- обов'язок посадової особи місцевого самоврядування щодо постійного вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації;

- обов'язковість підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації;

- обов'язковість підвищення кваліфікації за загальними та спеціальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації;

- результати атестації посадових осіб місцевого самоврядування;

- результати щорічної оцінки виконання посадовою особою місцевого самоврядування покладених на неї завдань та обов'язків.

В контексті реалізації завдань професіоналізації кадрів Теробовлянської міської ради використовуються такі форми професійного навчання: підготовка; підвищення кваліфікації; стажування; самоосвіта.

Підготовка — успішне впровадження програми професійного навчання, що є основою для видачі ступеня магістра з предметів, необхідних для професійної діяльності в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Професійна підготовка є важливою складовою професіоналізації кадрів в органах місцевого самоврядування, адже за допомогою професійної підготовки досягається високий професіоналізм посадових осіб.

Ефективна кадрова політика та професійна підготовка і перепідготовка кадрів є фундаментом не тільки людського інтелектуального розвитку і прогресивного збагачення суспільства, але і виступає гарантом індивідуального розвитку, формує інтелектуальний, духовний та кадровий потенціал органу місцевого самоврядування [3].

Проведені дослідження показали, що працівники Тербовлянської міської ради систематично проходять підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами та спеціальними короткостроковими програмами, що реалізуються Тернопільським регіональним центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ, організацій. Впродовж 2019-2021 рр. за такими програмами пройшли підвищення кваліфікації 18 посадових осіб Тербовлянської міської ради.

Формою професіоналізації кадрів Тербовлянської міської ради є підвищення їх кваліфікації за програмами післядипломної освіти. Згідно Закону України «Про освіту» післядипломна освіта передбачає набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду [40]. За програмами післядипломної освіти підвищення кваліфікації на базі Західноукраїнського національного університету впродовж 2019-2021рр. пройшли 9 посадових осіб досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування – придбання нових навичок учасниками професійного навчання або вдосконалення навичок, набутих раніше у контексті професійної діяльності чи галузі знань, є безперервним процесом і здійснюється за такими основними видами:

- навчання за професійними програмами – довгостроковими програмами підвищення кваліфікації обсягом не менше двох кредитів ЄКТС;

- тематичні постійно діючі семінари – заходи, які використовується в системі навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування для періодичного підвищення кваліфікації персоналу з метою підвищення їх професійної компетентності, забезпечення рівня

професіоналізму, достатнього для ефективної професійної діяльності в умовах політичних змін, змін державної політики і законодавства;

- спеціалізовані короткострокові навчальні курси – заходи з підвищення кваліфікації в системі навчання посадових осіб місцевого самоврядування, які передбачають сумісну навчальну діяльність викладача і слухачів з метою досягнення освітньої мети, яка полягає у забезпеченні високого рівня професіоналізму слухачів шляхом формування у процесі навчання системи додаткових знань (наприклад, з питань використання інформаційних технологій, вивчення іноземних мов, здійснення контролю за виконавчою дисципліною, з питань запобігання та протидії корупції, тощо) і спеціальних умінь, які забезпечують здатність ефективно здійснювати професійну діяльність;

- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги – короткострокові заходи (або система заходів), які використовуються у навчальному процесі з підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування з метою підвищення рівня їх професійної компетентності, формування системи професійних умінь, навичок інтелектуальної діяльності і самоосвіти шляхом сумісної діяльності тренера (викладача) й групи осіб, яка полягає у виконанні учасниками тренінгу (індивідуально чи у малих групах) під керівництвом тренера вправ, практичних завдань, за змістом і характером близьких до професійних.

Організація професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад в Тереховлянській міській раді здійснюється на основі положень Постанови Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 «Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад») [32].

Підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб Тереховлянської міської ради проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – принаймі раз на три роки.

До методів професіоналізації кадрів досліджуваного органу місцевого самоврядування належить і стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань [46]. Стажування є одним із видів підвищення кваліфікації з відривом від основної роботи строком від одного до шести місяців. За посадовою особою, направленою на стажування, зберігається його посада та заробітна плата за основним місцем роботи з подальшим урахуванням змін розміру мінімальної заробітної плати відповідно до чинного законодавства.

Впродовж 2019-2021 рр. одномісячне стажування на базі Національної академії державного управління при Президентіві України пройшли два працівники Тереховлянської міської ради.

Визначальна роль у системі професіоналізації кадрів досліджуваного органу місцевого самоврядування належить самоосвіті працівників. Самоосвіта – це постійна діяльність публічного службовця, спрямована на розширення й поглиблення знань, умінь та навичок, компетенцій, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня та особистісний розвиток [14].

Ефективність процесу самоосвіти залежить від готовності, бажання працівника займатися самоосвітою, з одного боку, та сприяння, планування, координування, коригування процесу самоосвіти відповідно до поставленої мети зі сторони органу місцевого самоврядування, з іншого боку [19].

Самоосвіта посадових осіб Тереховлянської міської ради здійснюється у формі участі у науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками, навчальних візитах, обміні досвідом між професійними групами тощо.

За кожним видом професійного навчання здійснюється облік кредитів ЄКТС шляхом внесення інформації про нараховані кредити ЄКТС до особової

картки посадової особи місцевого самоврядування. Нарахування кредитів відбувається на підставі оригіналів дипломів, сертифікатів та інших документів, які згідно чинного законодавства підтверджують проходження професійного навчання.

Нарахування кредитів ЄКТС за результатами стажування здійснюється на підставі довідки за результатами стажування в Україні або звіту про стажування та інших документів про проходження стажування за кордоном (за потреби надається їх переклад українською мовою) [33].

На сьогодні перед Теробовлянською міською радою - органом місцевого самоврядування Теробовлянської міської громади, до складу якої входять 26 населених пунктів, постає низка складних завдань розвитку, які успішно можуть бути вирішені за умови професійної діяльності кадрів. Тому питання професіоналізації кадрів є одним з пріоритетних і вирішується з використанням системного підходу.

Відповідно до плану-графіка підвищення кваліфікації працівників Теробовлянської міської ради в 2019-2020 роках 75 посадових осіб місцевого самоврядування взяли участь у постійно діючих тренінгах, семінарах за короткостроковими та довгостроковими програмами, а саме:

- семінарі «Управління активами»;
- семінарі «Захист дітей: повноваження та відповідальність ОТГ»;
- семінарі «Управління людськими ресурсами ОТГ»;
- тренінгу «Діяльність органу місцевого самоврядування у сфері протидії торгівлі людьми»;
- семінарі «Діяльність органу місцевого самоврядування у сфері публічних закупівель»;
- короткостроковій програмі підвищення кваліфікації «Промоція території як запорука локального економічного зростання»;

- короткостроковій програмі підвищення кваліфікації «Соціально-психологічні аспекти керівництва в органах публічної влади. Лідерство на публічній службі»;
- короткостроковій програмі підвищення кваліфікації з питань запобігання проявам корупції;
- короткостроковій програмі підвищення кваліфікації «Конфлікти, стреси, маніпулювання в управлінській діяльності» та інші.

В 2020-2021 році троє працівників здобувають ступінь магістра в Західноукраїнському національному університеті за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», освітня програма «Державна служба».

Професіоналізм кадрів є важливою передумовою ефективної діяльності органу місцевого самоврядування і пріоритетом кадрової політики, що реалізується в Тереховлянській міській раді.

## **Висновки до розділу 2**

Визначення підходів до професіоналізації кадрів публічної організації базується на аналізі професійно-кваліфікаційного рівня її працівників. Так, об'єктом нашого дослідження є професіоналізація кадрів Тереховлянської міської ради, органу місцевого самоврядування. Функціональну діяльність щодо реалізації цілей і завдань Тереховлянської міської ради в рамках затвердженої її організаційної структури здійснюють 79 працівників.

Проведені дослідження показали, що 57% посадових осіб Тереховлянської міської ради займають посади сьомої категорії, 38,4% – шостої і 4,6% – п'ятої категорії. В процесі аналізу освітнього рівня працівників Тереховлянської міської ради встановлено, що ступінь вищої освіти "спеціаліст" мають 32 посадові особи, "магістр" – 38 посадових осіб, "бакалавр" – 9 посадових осіб; 40,5 % всіх посадових осіб мають економічну освіту, 29,1% – юридичну, 25,3 % – технічну і 5,1 % – педагогічну освіту.

Така ситуація свідчить про високий освітній рівень кадрів досліджуваного органу місцевого самоврядування, значний освітній потенціал, який закладає підґрунтя для подальшої ефективної професіоналізації відповідно до пріоритетів та завдань діяльності Тербовлянської міської ради.

Серед позитивних тенденцій формування кадрового потенціалу Тербовлянської міської ради слід наголосити на тому, що впродовж останніх п'яти років щорічно в середньому три посадові особи здобували кваліфікацію магістра з публічного управління та адміністрування. Проведені дослідження дають підстави для висновку, що загалом професійно-кваліфікаційний рівень працівників Тербовлянської міської ради є таким, що дозволяє забезпечувати належне виконання цілей і завдань органу місцевого самоврядування у відповідності до вимог законодавчо-нормативних актів, членів територіальної громади та інших стейкхолдерів.

Професіоналізація кадрів досліджуваної публічної організації – органу місцевого самоврядування здійснюється в рамках кадрової політики, яка виробляється і реалізується за активної участі керівництва та всіх працівників Тербовлянської міської ради. Значна роль у виробленні і реалізації механізмів професіоналізації належить сектору по роботі з персоналом Тербовлянської міської ради.

Проведені дослідження показали, що працівники Тербовлянської міської ради систематично проходять підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами та спеціальними короткостроковими програмами, що реалізуються Тернопільським регіональним центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ, організацій.

Відповідно до плану-графіка підвищення кваліфікації працівників Тербовлянської міської ради в 2019-2020 роках 75 посадових осіб місцевого самоврядування взяли участь у постійно діючих тренінгах, семінарах за короткостроковими та довгостроковими програмами



### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ПРАЦІВНИКІВ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ

Оснoву пiдвищення професiоналiзму пpацiвникiв публiчної органiзацiї складає їх особистiсне прагнення до постійного професiйного саморозвитку й удосконалення. На формування базових передумов та спонукальних мотивiв такого прагнення має бути зорiєнтована грамотно розроблена система мотивацiї в органi мiсцевого самоврядування.

Мотивацiя – це динамiчний процес, який стимулює та пiдтримує певний рiвень поведiнкової активностi особистостi, охоплює систему спонукальних факторiв, якi можуть впливати на поведiнку людини, спонукаючи її на досягнення певних особистих та органiзацiйних цiлей.

Серед основних завдань мотивацiї в контекстi формування сприятливих передумов пiдвищення професiоналiзму пpацiвникiв органiв мiсцевого самоврядування слiд виокремити:

- формування у кожного пpацiвника розумiння залежностi його професiйного поступу вiд рiвня професiоналiзму;
- забезпечення чiткого зрозумiлого взаємозв'язку мiж рiвнем професiйної компетентностi i винагородами;
- формування у керiвництва демократичних пiдходiв до керування пpацiвниками iз використанням сучасних методiв мотивацiї, орiєнтованих на поєднання iндивiдуальних й органiзацiйних iнтересiв.

Мотивацiя визначає успiх професiйної дiяльностi пpацiвника та зумовлює свiдому, сумлiнну, наполегливу та цiлеспрямовану дiю на вдосконалення професiйної компетентностi [5].

З огляду на це мотивацiйна полiтика органу мiсцевого самоврядування має розроблятися i реалiзуватися в напрямi формування сприятливого органiзацiйного середовища пiдвищення професiоналiзму пpацiвникiв.

Мотивація є найважливішим процесом в сучасному управлінні людськими ресурсами всіх типів організацій, в тому числі і публічних, включаючи і органи місцевого самоврядування, включає комплекс стимулюючих заходів, розроблених на основі мотивів, інтересів і потреб працівників, які спонукають виконувати обов'язки як можна ефективніше і результативніше з використанням кваліфікаційного потенціалу.

Мотивацію слід розглядати як базовий інструмент підвищення професіоналізму фахівця [48].

Незважаючи на різноманіття досліджень факторів управління мотивацією праці в органах місцевого самоврядування, очевидно, що існує необхідність переоцінки нинішніх методів мотивації і вдосконалення системи загалом. «Сьогодні прогрес в соціально-економічному розвитку організації безпосередньо залежить від того, наскільки грамотно її керівник враховує індивідуально-типологічні особливості особистості своїх співробітників при вибудовуванні системі мотивації»[50, с. 11].

Керівництву важливо мати чітке розуміння того, що рухає підлеглим і спонукає його до певних дій, до чого він прагне. На основі чіткого розуміння чинників мотивації того чи іншого публічного службовця доцільно виробляти таку систему управління їхнім професійним розвитком, яка б дозволяла ефективно перетворювати індивідуальний кваліфікаційний потенціал в організаційний.

При цьому треба чітко розмежовувати такі поняття як «мотивація», «мотивування», «стимулювання». Так, мотивування та стимулювання виступають засобом впливу на мотивацію людини, але мають змістовні відмінності [13].

Мотивування — вплив безпосередньо на індивіда з метою зміни його ціннісної орієнтації і потреб, формування певних мотивів і розвиток на цій основі кваліфікаційного потенціалу. Кваліфікаційний потенціал – складова потенціалу особистості, яка формується на основі наявних здібностей, рівня освіти, виховання і життєвого досвіду [4].

Стимулювання є інструментом управління мотивацією людини за допомогою зовнішнього спонукання до активності через забезпечення доступу до різних благ, здатних задовольнити різноманітні потреби людини [50]. Стимулювання трудової діяльності та професійного розвитку кадрів публічних організацій здійснюється за допомогою системи матеріального і морального впливу.

Стимулювання службовців органу місцевого самоврядування до підвищення професіоналізму є позитивним впливом відповідних суб'єктів (керівника, посадової особи та інших) на інтереси, потреби, свідомість і поведінку працівника, які спонукають до постійного професійного розвитку і удосконалення. Воно дозволяє підвищити ініціативу й відповідальність працівників місцевого самоврядування в контексті пошуку і реалізації можливостей для самонавчання і саморозвитку, формування нової якості організаційної культури, яка б зацікавлювала у налагодженні взаємодії щодо використання прогресивних методів професіоналізації.

Метою стимулювання працівників до підвищення їх професійного рівня має стати формування середовища забезпечення залежності між кар'єрним зростанням і рівнем професіоналізму.

Процеси мотивування і стимулювання також тісно пов'язані з такими поняттями, як мотив і стимул. Мотив залежить від індивідуальних особливостей особистості і носить персональний характер.

В процесі вироблення механізмів стимулювання професійного розвитку працівників Тереховлянської міської ради слід брати до уваги розвиток таких мотиваційних чинників як: управлінська політика; умови праці; заробітна плата; міжособистісні стосунки з керівництвом та колегами; ступінь безпосереднього контролю роботи; просування по кар'єрі; визнання та затвердження результатів роботи; оцінка відповідальності; можливості для творчого та ділового зростання (рис.3.1).

Інструменти мотивації, що використовуються як засіб впливу на працівників органу місцевого самоврядування, здатні забезпечити досягнення

високих результатів і показників праці. Очевидно, що ефективна система мотивації буде сприяти підвищенню професіоналізму посадових осіб.

Для громадян, які починають свою професійну діяльність в органах місцевого самоврядування, служба, як вид професійної діяльності часто стає проміжним етапом. Молоді фахівці розглядають органи влади як якийсь перший, але дуже корисний щабель в кар'єрі, що дозволяє отримати корисний досвід в державних установах, дає можливість навчитися результативно працювати в чітко регламентованих умовах, з підвищеними вимогами як до якості, так і до термінів, сприяє значному покращенню навичок, підвищенню кваліфікації, опануванню прогресивним інструментарієм професійної діяльності.

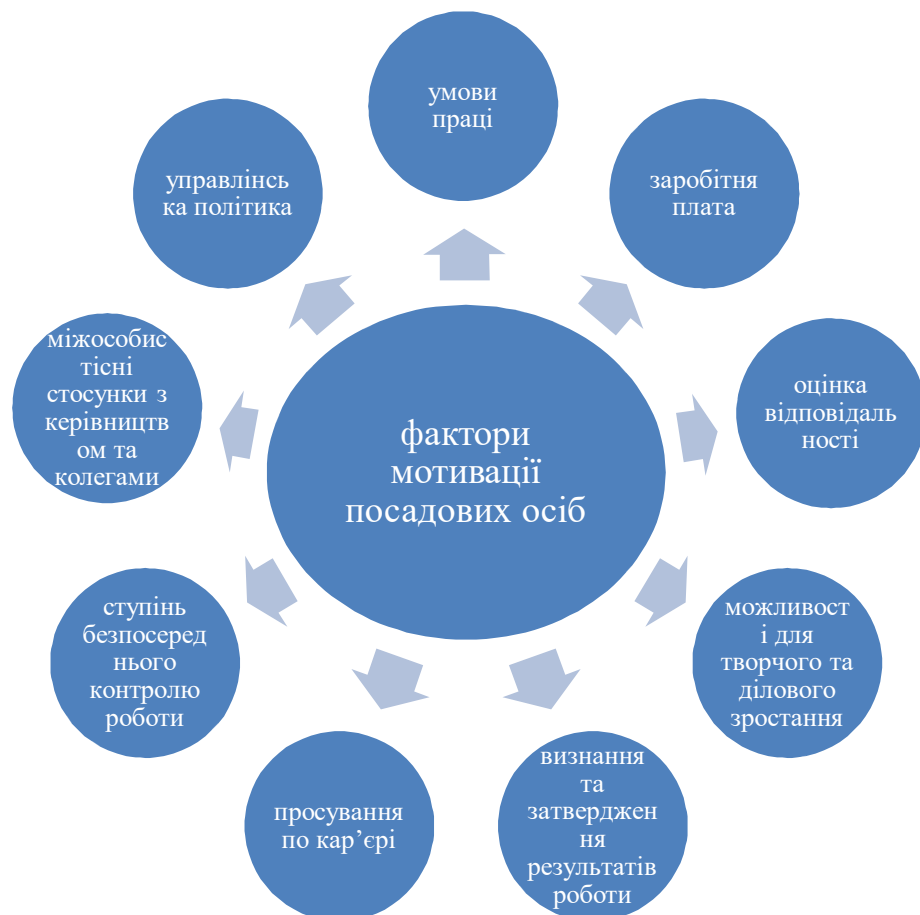


Рис. 3.1. Фактори мотивації посадових осіб Тереховлянської міської ради

Примітка. Сформовано автором

Набувши значний досвід роботи в органах місцевого самоврядування, молоді фахівці без особливих труднощів знаходять високооплачувану роботу в комерційних структурах, де їх попередній досвід роботи в органах влади позитивно оцінюється. За такої ситуації необхідним є акцентування уваги на необхідності вироблення в досліджуваному органі місцевого самоврядування дієвої системи мотивації, яка б забезпечувала як формування кваліфікаційного потенціалу, так і його ефективне використання у відповідності до досягнення організаційних цілей, що постають.

На сьогоднішній день основним інструментом мотивації професійного розвитку є оплата праці. Тому до найвпливовіших факторів підвищення професіоналізму працівників належить зростання заробітної плати, в основі якого лежить підвищення ефективності. Оплата праці посадових осіб органу місцевого самоврядування регулюється трудовим законодавством України: Кодексом законів про працю України [15], Законом України «Про оплату праці», Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та низкою постанов Кабінету Міністрів України, які визначають особливості оплати праці посадових осіб: надбавки за вислугу років, за ранги, доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників або керівників тощо.

Закон України "Про оплату праці" визначає заробітну плату як винагороду, обчислену у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу[39]. Грошова винагорода посадових осіб органу місцевого самоврядування складається з двох частин: основної; додаткової.

Основна частина грошового утримання складається з посадового окладу та різного роду доплат (рис. 3.2.). При цьому слід наголосити на необхідності подолання недосконалості матеріального стимулювання, так як преміювання дуже часто не має належної прив'язки до конкретних професійних досягнень і результатів, а рішення щодо його розміру є не завжди достатньо обґрунтованими.

З метою стимулювання підвищення професіоналізму посадових осіб Теробовлянської міської ради доцільним є ефективне застосування таких видів винагород: винагороди за результатами щорічного оцінювання результатів діяльності; виплати щомісячної або квартальної премії залежно від особистого внеску працівника у загальний результат роботи органу місцевого самоврядування.

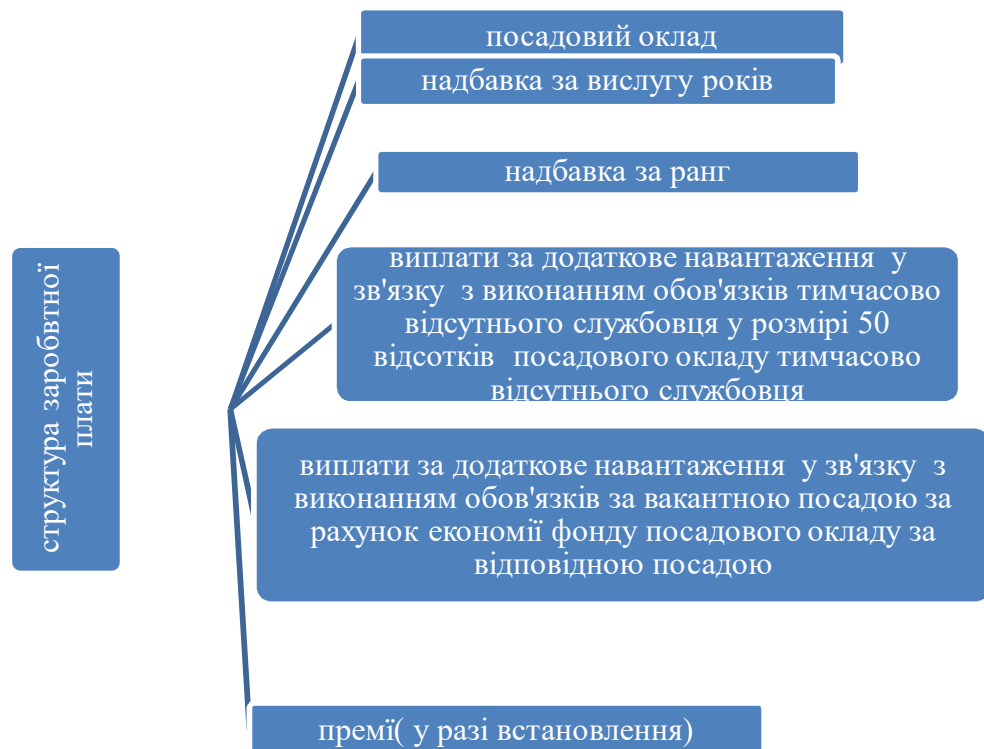


Рис. 3.1. Структура заробітної плати посадових осіб органу місцевого самоврядування.

Примітка. Сформовано на основі [28].

Оплата праці посадових осіб органу місцевого самоврядування є важливим мотиваційним чинником [6] підвищення професіоналізму працівників органу місцевого самоврядування, і на цій основі, підвищення ефективності їхньої професійної діяльності. Однак рівень оплати праці складної діяльності посадових осіб, в порівнянні з комерційними структурами, відносно невисокий, а наявні соціальні гарантії і заохочення не компенсують цю різницю.

Це обумовлює необхідність удосконалення системи мотивації працівників органу місцевого самоврядування з метою заохочення їх до професійного розвитку. В цьому зв'язку гостро постає потреба в проведенні реформи заробітної плати посадових осіб за такими двома основними напрямками: запровадження нормативно закріплених чітких критеріїв прив'язки оплати праці до результатів праці; вироблення і законодавче закріплення системи систематичної індексації основного окладу посадових осіб [43].

Основними напрямками проектування ефективної системи мотивації трудової діяльності працівників органу місцевого самоврядування повинні стати:

- дотримання конкретизованих посадових обов'язків;
- формування і закріплення показників і критеріїв результативності діяльності;
- якість виконання функціональних повноважень.

Так, наприклад, премії за виконання особливо важливих і складних завдань, які є стимулюючими виплатами, доцільно пов'язати з результатами службової діяльності посадових осіб, використовуючи конкретні критерії з оцінки високих показників результативності в службовій діяльності.

У зв'язку з цим виникає необхідність приведення в належний стан системи критеріїв оцінки ефективності діяльності працівників, що мають знайти закріплення в контракті, укладеному з працівником.

Основними критеріями при цьому доцільно визначити:

- перевиконання завдань і доручень відповідно до посадових обов'язків працівника, виконання завдань підвищеної складності;
- зразкове дотримання службової дисципліни, інтенсивність проходження служби за межами нормальної тривалості службового часу;
- висока якість виконання працівниками посадових обов'язків, позитивні відгуки керівника, наявність подяк і грамот;

– активна участь у реалізації заходів щодо підвищення професійно-кваліфікаційного рівня.

Слід зазначити, що також на мотивацію працівників Тереховлянської міської ради впливає механізм призначення рангів, бо, насамперед, вони визначають місце працівника у складній та ієрархічній системі відносин. Посадова особа може бути позбавлений рангу лише за рішенням суду. Також під час переходу працівника на посаду нижчого рівня або звільнення з роботи за ним зберігається раніше присвоєний ранг, що свідчить про збереження досягнень у просуванні по кар'єрі.

Ранг є універсальним фактором мотивації просування по службі публічного службовця, оскільки чинним законодавством встановлено систему надбавок до посадових окладів, розмір затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. №525 та наведено у таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Розмір надбавок до посадових окладів за ранги посадових осіб  
органів місцевого самоврядування**

<b>Ранг посадової особи</b>	<b>Розмір надбавки, гривень</b>
1	1000
2	900
3	800
4	750
5	700
6	650
7	600
8	550
9	500
10	450
11	400
12	350
13	300
14	250
15	200

Примітка. Сформовано автором на основі [27].

Надзвичайно важливим мотиваційним чинником є оцінювання діяльності працівників, оскільки у випадку коли оцінка буде негативною як мінімум через три місяці результати його діяльності будуть переглянуті [12]. В разі



отримання посадовою особою двох послідовних негативних оцінок за результатами оцінки службової діяльності посадова особа звільняється. Отримана відміна оцінка за результатами оцінювання роботи є основою для преміювання та просування по кар'єрі.

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виконання закріплених повноважень, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

З огляду на це особливої уваги вимагає створення можливостей безперервного навчання та постійного підвищення кваліфікації працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування. Механізм фінансування витрат, пов'язаних із вирішенням цього важливого завдання доцільно затвердити рішенням Тереховлянської міської ради.

Основним завданням системи безперервного професійного розвитку працівників Тереховлянської міської ради має стати розвиток знань та навичок, а також їх постійне вдосконалення відповідно до потреб, продиктованих сучасністю. Вирішення цього завдання має забезпечуватись через пошук прогресивних методів підвищення професійної кваліфікації кадрів із залученням найновіших методів навчання та передових технологій.

З метою підвищення професіоналізму працівників Тереховлянської міської ради доцільним є більш ширше використання таких форм підвищення кваліфікації як:

- стажування за домовленістю як у органах місцевого самоврядування в Україні, так і в інших країнах;
- участь у конгресах, з'їздах, семінарах, круглих столах, диспутах, конференціях, відвідування наукових заходів у закладах вищої освіти та ін.;

- робота з більш досвідченими колегами при розробленні аналітичних, прогнозних, програмних документів;

- проходження підвищення кваліфікації за сертифікатними програмами у відповідності до затверджених індивідуальних планів.

Доцільним є розроблення плану підвищення кваліфікації посадових осіб на основі їх пропозицій та побажань, з використанням можливостей партнерської взаємодії органів влади.

В умовах передачі органам місцевого самоврядування значного обсягу повноважень щодо управління всіма сферами життєдіяльності територіальних громад, відсутності належного нормативного і методичного забезпечення вирішення назрілих проблем, важливим є створення умов максимального сприяння працівникам у набутті нових професійних знань через використання можливостей професійного розвитку, які базуються на інноваційних методах навчання.

Серед таких методів заслуговують на увагу такі як:

- відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо;

- дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів);

- модульне навчання – очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (вирішення конкретного управлінського завдання, розвиток певних компетентностей тощо). Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проектів. Тривалість модульного навчання має залежати від обсягу знань, який необхідно засвоїти, і компетентностей, яких слід набути певним категоріям службовців;

- кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних органів місцевого самоврядування, що передбачає аналіз і групове

обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень;

– тренінгове навчання – в тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових технологій здійснення функціональної діяльності, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється через поєднання сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів. Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетентностей, установок у поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук рішення і подальше перенесення ефективних рішень в реальну практику;

– мозковий штурм – метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту вирішення конкретної проблеми. Найбільш ефективним цей метод є для роботи в команді (малих групах);

– метод поведінкового моделювання покликаний виробити у службовців органу місцевого самоврядування певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці;

– сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових працівників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо.;

– екшн-навчання – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року;

– shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар’єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій;

– Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов’язків;

– Buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв’язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва;

– коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань;

– майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод.

Оскільки відповідальність за підвищення професіоналізму лежить безпосередньо на кожному працівнику, а контроль за цим процесом — на керівнику сектору по роботі з персоналом, важливим є в процесі розроблення

мотиваційної політики органу місцевого самоврядування домогтись синергії від оптимального поєднання самомотивації працівників та дієвих мотиваційних механізмів, вироблених на основі узгодження особистісних та організаційних цілей.

Сприяння безперервному підвищенню професіоналізму працівників є завданням в рамках досягнення стратегічних цілей розвитку досліджуваного органу місцевого самоврядування, яке має стати пріоритетом політики кадрового забезпечення останнього і повинно вирішуватись через розробку і реалізацію стратегії та поточних планів професійного розвитку персоналу.

В цьому зв'язку важливою є розробка стратегії професійного розвитку кадрів Терехівської міської ради, яка б включала такі основні завдання стратегічного розвитку персоналу:

- розроблення стратегій індивідуального навчання, яке повинно визначати потребу в навчанні, включати планування особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування, наставництва, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого працівника, так і групи працівників;

- удосконалення організаційного навчання й створення органу влади, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання має спрямовуватись на розвиток ресурсних можливостей органу місцевого самоврядування, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку організації, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;

- покращення адаптивних здібностей, підвищення професійної активності посадових осіб органу місцевого самоврядування та розвиток їхніх інноваційних якостей;

- запровадження механізмів управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну якими

дасть змогу налагодити взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);

– вироблення механізмів формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, визначенні можливості розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб органу місцевого самоврядування та розробки стратегії навчання працівників);

– розвиток управлінських якостей персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності й «емоційної культури» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні вміння й навички дають змогу не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, а й допомагають мотивувати себе й оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, ставленням до інших людей відповідно до норм моралі. Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі й уникнути конфліктів).

Вирішення наведених завдань створить передумови для узгодження стратегічних цілей розвитку органу місцевого самоврядування та цілей професійного розвитку окремих працівників, сприятиме обґрунтованому і цілеспрямованому виробленню механізмів підвищення професіоналізму кадрів.

### **Висновки до розділу 3**

Основа підвищення професіоналізму працівників публічної організації складає їх особистісне прагнення до постійного професійного саморозвитку й удосконалення. На формування базових передумов та спонукальних мотивів такого прагнення має бути зорієнтована грамотно розроблена система мотивації в органі місцевого самоврядування.

Мотивація визначає успіх професійної діяльності працівника та зумовлює свідому, сумлінну, наполегливу та цілеспрямовану дію на вдосконалення

професійної компетентності. З огляду на це мотиваційна політика органу місцевого самоврядування має розроблятися і реалізуватися в напрямі формування сприятливого організаційного середовища підвищення професіоналізму працівників.

В процесі вироблення механізмів стимулювання професійного розвитку працівників Тереховлянської міської ради слід брати до уваги розвиток таких мотиваційних чинників як: управлінська політика; умови праці; заробітна плата; міжособистісні стосунки з керівництвом та колегами; ступінь безпосереднього контролю роботи; просування по кар'єрі; визнання та затвердження результатів роботи; оцінка відповідальності; можливості для творчого та ділового зростання

Сприяння безперервному підвищенню професіоналізму працівників є завданням в рамках досягнення стратегічних цілей розвитку досліджуваного органу місцевого самоврядування, яке має стати пріоритетом політики кадрового забезпечення останнього і повинно вирішуватись через розробку і реалізацію стратегії та поточних планів професійного розвитку персоналу.

## ВИСНОВКИ

Забезпечення успішного, ефективного функціонування публічних організацій загалом, і також таких як органи місцевого самоврядування, зокрема, значною мірою залежить від професійно-кваліфікаційного рівня їх кадрів.

Сутність професіоналізації кадрів публічної організації полягає у розробці системи управління, що забезпечує якісне управління людськими ресурсами шляхом постійного оновлення змісту та технології цього процесу й створює сприятливі умови для розкриття особистісного потенціалу працівника у процесі професійної діяльності.

Основними завданнями професіоналізації кадрів публічної організації є: створення умов, необхідних для досягнення працівником потрібного професійного рівня, для активізації практичної та професійної діяльності; забезпечення відповідного професійного розвитку кадрів публічної організації шляхом підготовки та професійного навчання, атестації; заохочення працівників розвивати творчі навички, підвищувати ефективність своєї роботи та підтримувати інноваційні зміни в публічній організації; створення сприятливих умов для навчання працівників публічної організації; усунення проблемних питань, які негативно впливають на процес навчання і потребують законодавчого врегулювання; визначення ефективності професіоналізації кадрів публічної організації.

Кожний окремий вид публічної організації функціонує у рамках певного правового забезпечення, що відноситься і до професіоналізації їх кадрів. Так, для такого типу публічної організації як органи місцевого самоврядування базовим законом в сфері професійного розвитку персоналу є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Правове забезпечення професіоналізації органів місцевого самоврядування потребує удосконалення щодо: внесення змін у систему професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; розвитку системи освітніх установ професійної підготовки, перепідготовки та



підвищення кваліфікації державних службовців; розроблення нормативного документа й закріплення в ньому механізмів постійного оновлення стандартів освіти, а також залучення до роботи найбільш талановитої молоді, яка має управлінський потенціал; соціального захисту і мотивації службовців органів місцевого самоврядування, а також захисту від необґрунтованих звільнень, зокрема в тих випадках, коли відбуваються перевибори до органів місцевого самоврядування; організації атестації службовців та розробки заходів, спрямованих на виконання рекомендацій атестаційної комісії.

Визначення підходів до професіоналізації кадрів публічної організації базується на аналізі професійно-кваліфікаційного рівня її працівників. Проведені дослідження показали, що 57% посадових осіб Тереховлянської міської ради займають посади сьомої категорії, 38,4% – шостої і 4,6% – п'ятої категорії. В процесі аналізу освітнього рівня працівників Тереховлянської міської ради встановлено, що ступінь вищої освіти "спеціаліст" мають 32 посадові особи, "магістр" – 38 посадових осіб, "бакалавр" – 9 посадових осіб; 40,5 % всіх посадових осіб мають економічну освіту, 29,1% – юридичну, 25,3 % – технічну і 5,1 % – педагогічну освіту.

Така ситуація свідчить про високий освітній рівень кадрів досліджуваного органу місцевого самоврядування, значний освітній потенціал, який закладає підґрунтя для подальшої ефективної професіоналізації відповідно до пріоритетів та завдань діяльності Тереховлянської міської ради.

Серед позитивних тенденцій формування кадрового потенціалу Тереховлянської міської ради слід наголосити на тому, що впродовж останніх п'яти років щорічно в середньому три посадові особи здобували кваліфікацію магістра з публічного управління та адміністрування. Проведені дослідження дають підстави для висновку, що загалом професійно-кваліфікаційний рівень працівників Тереховлянської міської ради є таким, що дозволяє забезпечувати належне виконання цілей і завдань органу місцевого самоврядування у відповідності до вимог законодавчо-нормативних актів, членів територіальної громади та інших стейкхолдерів.

Професіоналізація кадрів досліджуваної публічної організації – органу місцевого самоврядування здійснюється в рамках кадрової політики, яка виробляється і реалізується за активної участі керівництва та всіх працівників Тербовлянської міської ради. Значна роль у виробленні і реалізації механізмів професіоналізації належить сектору по роботі з персоналом Тербовлянської міської ради.

Проведені дослідження показали, що працівники Тербовлянської міської ради систематично проходять підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами та спеціальними короткостроковими програмами, що реалізуються Тернопільським регіональним центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ, організацій. Відповідно до плану-графіка підвищення кваліфікації працівників Тербовлянської міської ради в 2019-2020 роках 75 посадових осіб місцевого самоврядування взяли участь у постійно діючих тренінгах, семінарах за короткостроковими та довгостроковими програмами

Основу підвищення професіоналізму працівників публічної організації складає їх особистісне прагнення до постійного професійного саморозвитку й удосконалення. На формування базових передумов та спонукальних мотивів такого прагнення має бути зорієнтована грамотно розроблена система мотивації в органі місцевого самоврядування.

Мотивація визначає успіх професійної діяльності працівника та зумовлює свідому, сумлінну, наполегливу та цілеспрямовану дію на вдосконалення професійної компетентності. З огляду на це мотиваційна політика органу місцевого самоврядування має розроблятися і реалізуватися в напрямі формування сприятливого організаційного середовища підвищення професіоналізму працівників.

В процесі вироблення механізмів стимулювання професійного розвитку працівників Тербовлянської міської ради слід брати до уваги розвиток таких мотиваційних чинників як: управлінська політика; умови праці; заробітна

плата; міжособистісні стосунки з керівництвом та колегами; ступінь безпосереднього контролю роботи; просування по кар'єрі; визнання та затвердження результатів роботи; оцінка відповідальності; можливості для творчого та ділового зростання

Сприяння безперервному підвищенню професіоналізму працівників є завданням в рамках досягнення стратегічних цілей розвитку досліджуваного органу місцевого самоврядування, яке має стати пріоритетом політики кадрового забезпечення останнього і повинно вирішуватись через розробку і реалізацію стратегії та поточних планів професійного розвитку персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності. Вісник НАДУ. 2011. № 4. С. 93-97.
2. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921>
3. Білоус, Л. Й. Кадрова політика підготовки фахівців робітничих професій, як стратегія розвитку національної харчової промисловості. Науковий огляд. 2014. № 1, т. 2. С. 11-19.
4. Бублій М. П.. Основні компоненти трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування та територіальний розвиток. 2018. С.112-117.
5. Бучинська Т.В. Особливості реалізації мотиваційного фактору у розвитку професійної компетентності персоналу. Тернопіль. ТНЕУ 2015. С.83-84.
6. Гапончук О. Д. Мотиваційні чинники підвищення якості діяльності державної служби зайнятості / О. Д. Гапончук. // Ефективна економіка. 2012. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_69).
7. Гузар Л. Проблеми професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні : Зб. наук. праць. 2013. №37. С. 307-313.
8. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.
9. Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих

рад: Постанова КМУ від 28 квітня 2021 року № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-%D0%BF#Text>

10. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова КМУ від 27 вересня 2016 року № 674. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF#Text>

11. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.

12. Зелінський С. Е.. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. К. : НАДУ, 2016. 296 с.

13. Климчук А. О., Михайлов А. М.. Мотивація та стимулювання персоналу ефективному управлінні підприємства та підвищенні інноваційної діяльності/ Маркетинг і менеджмент інновацій, №1.-2018. С.218-234.

14. Коваль Г. В. Самоосвіта як ефективний напрям розвитку професіоналізму державного службовця. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ України. 2018.

15. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971р.( Із змінами , внесеними згідно із Законами № 1401-IX від 15.04.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

16. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с.

17. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації : Навч.посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 278с.

18. Кузнецова М. В. Компетентнісний підхід як методологічне підґрунтя модернізації державної служби України: зарубіжний досвід. Актуальні проблеми державного управління. 2014. № 1. С. 244-252.

19. Кузьмінський А. І. Післядипломна педагогічна освіта: теорія і практика : монографія . Черкаси, 2002. 288 с.

20. Ларіна Н. Б., Дульська О. Ф. Міжкультурна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : навч.-метод. матер. Київ : НАДУ, 2010. 92 с.

21. Ларіна Н. Б. Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів : навч.-метод. матеріали / уклад. Г. І. Бондаренко. К. : НАДУ, 2013. 52 с.

22. Мустафаєва У. С. Правове забезпечення професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування: стан та проблеми. Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фах. вид. 2010. № 1. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2010\\_1/index.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2010_1/index.htm)

23. Мустафаєва У. С. Професійний розвиток працівників органів місцевого самоврядування. Зб. наук. пр. НАДУ. За заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2010. Вип. 1. С. 49-57.

24. Наказ НАДС «Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 р. за № 1157/34128 від 15 жовтня 2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>

25. Наказ НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку» від 04 грудня 2019 р. № 221-19. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannya-ta-monitoringu-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-derzhavnogo-sluzhbovcya-indi>

26. Наказ НАДС «Про затвердження порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання» від 12 грудня 2019 р. № 226-19., зареєстрований у Міністерстві юстиції України 26 грудня 2019 р. за №

1288/34259. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadku-narahuvannya-kreditiv-yekts-za-rezultatami-profesijnogo-navchannya>

27. Про внесення змін у додатки до постанови Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. №268: постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 525 : URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-u-dodatki-do-a190619>

28. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

29. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України № 1341 від 23.11.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>

30. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження КМУ від 10 травня 2018 року № 342. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text>

31. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова КМУ від 07.07.2010 № 564 (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п>.

32. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14>

33. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12.12.2019 № 226-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>

34. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» : Постанова КМУ від 29 липня 2009 року № 789. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-%D0%BF#Text>

35. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова КМУ від 23 серпня 2017 року № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017->

36. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовт. 2001 р. № 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text>

37. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовт. 2001 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF#Text>

38. Про заходи щодо вдосконалення професійного навчання керівників і спеціалістів центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, органів військового управління Збройних Сил з питань воєнної безпеки та оборони держави : постанова Кабінету Міністрів України від 16 листоп. 2002 р. № 1749. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1749-2002-%D0%BF#Text>

39. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1>

40. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

41. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>



42. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження КМУ від 01 грудня 2017 року № 974. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

43. Про схвалення концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

44. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил : постанова Кабінету Міністрів України від 14 лип. 1999 р. № 1262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-%D0%BF#Text>

45. Сайт Теробовлянської міської ради. URL: <https://terebotg.in.ua/>

46. Серогін С. М., Бородін Є.І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

47. Слюсаренко А.В. Мотивація персоналу організації. URL: [http://www.rusnauka.com/41\\_PWSN\\_2014/Economics/5\\_184185.doc.htm](http://www.rusnauka.com/41_PWSN_2014/Economics/5_184185.doc.htm).

48. Солошич І.О. Структура професійної діяльності фахівця-еколога як основа формування науково-дослідної компетентності. Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2015, № 48-49.

49. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад : доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. кол.), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор [та ін.] ; за заг. ред. К. Ващенка]. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2019. 140 с.

50. Таланова Ж. В. Упровадження національної рамки кваліфікацій // Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. уч.: до 15-річчя галузі науки “Державне управління” (31 травня 2012 р., м. Київ). Київ : НАДУ, 2012. С. 456-459.

51. Ткаченко А. Ю. Професійна ідентичність особистості в процесі професіоналізації. Збірник наукових праць. Вип.10. Харків: НУЦЗУ, 2011. С.240.

52. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг.ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

53. Ханін А. С. Сутність та особливості використання методів мотивації персоналу в органах місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Херсонського національного технічного університету / голов. ред. проф. Лопушинський І.П. 2019.

Додаток А

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
 рішенням Теробовлянської міської ради  
 29 січня 2021 № 531

**Структура та чисельність апарату  
 Теробовлянської міської ради восьмого скликання**

№ п/п	Назва посади	Чисельність	Кількість штатних одиниць
<b>АПАРАТ</b>			
1.	Міський голова	1	1
2.	Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	3	3
3.	Секретар ради	1	1
4.	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	1	1
5.	Старости	19	19
6.	Радник голови ради	1	1
	<b>Всього:</b>	<b>26</b>	<b>26</b>
<b>Загальний відділ</b>			
7.	Начальник відділу	1	1
8.	Головний спеціаліст	2	2
9.	Діловод	4	4
<b>Сектор по роботі з персоналом</b>			
10.	Завідувач сектору	1	1
11.	Головний спеціаліст	1	1
<b>Сектор організаційно-інформаційної роботи</b>			
12.	Завідувач сектору	1	1
13.	Головний спеціаліст	1	1
	<b>Всього:</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Відділ архітектури та містобудування</b>			
14.	Начальник відділу – головний архітектор міста	1	1
15.	Головний спеціаліст	4	4
	<b>Всього:</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Відділ промоції, зв'язків з громадськістю та молодіжної політики</b>			
16.	Начальник відділу	1	1
17.	Головний спеціаліст	3	3

	<b>Всього:</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Відділ бухгалтерського обліку і звітності та господарського забезпечення</b>			
18.	Начальник відділу - головний бухгалтер	1	1
19.	Головний спеціаліст	4	4
20.	Завгосп	1	1
21.	Секретар керівника	1	1
22.	Прибиральниця	1	1
23.	Водій	1	1
<b>Сектор соціально-економічного розвитку та інвестицій</b>			
24.	Завідувач сектору	1	1
25.	Головний спеціаліст	2	2
	<b>Всього:</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Юридичний відділ</b>			
26.	Начальник відділу	1	1
27.	Головний спеціаліст	2	2
	<b>Всього:</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Відділ земельних ресурсів</b>			
28.	Начальник відділу	1	1
29.	Головний спеціаліст	3	3
	<b>Всього:</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Відділ надзвичайних ситуацій, охорони праці та оборонно-мобілізаційної роботи</b>			
30.	Начальник відділу	1	1
31.	Інспектор	7	7
	<b>Всього:</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ</b>			
32.	Начальник управління	1	1
<b>Відділ соціального захисту населення</b>			
33.	Начальник відділу	1	1
34.	Головний спеціаліст	4	3
<b>Відділ соціальної роботи</b>			
35.	Начальник відділу	1	1
36.	Головний спеціаліст	3	2
	<b>Всього:</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Служба у справах дітей</b>			
37.	Начальник	1	1
38.	Головний спеціаліст	1	1
	<b>Всього:</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Центр надання адміністративних послуг</b>			
39.	Начальник	1	1

40.	Державний реєстратор	3	3
41.	Адміністратор	3	3
42.	Архіваріус	1	1
43.	Діловод	2	2
	<b>Всього:</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Кобиліволоцька с/р</b>			
44.	Головний бухгалтер	1	1
45.	Спеціаліст	1	1
46.	Спеціаліст-земельник	1	1
47.	Завідувач військово-облікового бюро	1	1
48.	Прибиральниця	1	1
	<b>Всього</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>ВСЬОГО</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Секретар ради

Володимир ДОВГАНЬ