

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПОПОВИЧ Яна Ярославівна

Управління персоналом в органі місцевого
самоврядування територіальної громади. /
Personnel administration in the local
self-government of the territorial community

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-23
Я. Я. Попович

Попович Я.

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Т. Л. Желюк

Желюк Т.Л.

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"*25*" *листопада* 20*22* р.

Завідувач кафедри

Шкільняк М.М.
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.	5
Теоретичні та правові засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування	5
1.1. Суть та функціональний механізм управління персоналом	
1.2. Правові основи управління персоналом в системі публічної служби	10
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2.	
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
Полянської територіальної громади	
2.1. Організаційне забезпечення управління персоналом органу місцевого самоврядування	21
2.2. Аналіз кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування	27
2.3. Аналіз результативності управління персоналом	34
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ ІІІ	
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
3.1 Вдосконалення управління кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування	43
3.2. Використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом органу місцевого самоврядування	59
Висновки до розділу 3	
Висновки	65
Список використаних джерел	70
Додатки	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування є домінуючим чинником високої інституційної спроможності органу публічної влади. Муніципальні службовці становлять особливу соціально-професійну групу. Від їхньої компетентності, професіоналізму, освіченості, загальної культури, громадянської відповідальності залежить якість здійснюваної ними професійної діяльності, кінцевою метою якої є забезпечення та організація сприятливих умов для життєдіяльності місцевої громади. Реалізація цільових орієнтирів Стратегії державного управління до 2025 року передбачає створення якісного кадрового забезпечення з високою організаційною культурою та рівнем інтелектуального розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління.

Тому через систему управління кадрами необхідно створити таке середовище, яке створить їх зручні умови, організаційний супровід для реалізації їхніх функціональних обов'язків та якісного надання публічних послуг.

Питання управління персоналом в системі публічного управління відображені в працях провідних вітчизняних науковців Желюк Т.Л., Жуковської А.Ю., Шкільняка М.М., Толкованова В.В., Круп'як Л.Б., Жаліло Я.А., Кіцака І. Б. і інших

Тому дослідження теоретико-правових, функціональних механізмів управління персоналом в органі місцевого самоврядування є актуальним та становить і науковий та прикладний інтерес.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає в оцінці діючого стану кадрового забезпечення та управління ним в органі місцевого самоврядування та напрацювання пропозицій щодо вдосконалення функціонального механізму управління кадрами.

В роботі вирішено такі завдання:

– розглянути суть та наукові підходи до розуміння суті управління кадрами загалом та в органі місцевого самоврядування зокрема;

– проаналізувати механізм управління кадрами і в органі місцевого самоврядування на прикладі досліджуваного органу;

– сформулювати пропозиції до вдосконалення управлінської, діяльності зодо управління кадрами в органі місцевого самоврядування.

Об’єктом дослідження є процес управління кадровим забезпечення органу місцевого самоврядування на прикладі Полянської територіальної громади.

Предметом дослідження є механізм управління кадрами органу місцевого самоврядування .

Методи і методика дослідження. В роботі використано загальнонаукові та конкретні методи. Зокрема, методи нормативного, порівняльного, ретроспективного аналізу в управлінні; серед конкретних методів варто виокремити – методи факторного, структурного, експертного аналізу в оцінюванні результативності реалізації важелів управління персоналом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Суть та функціональний механізм управління персоналом

Ю. А. Кормишкін, В. В. Уманська акцентуючи увагу на суті та об'єктивній необхідності управління кадрами в органах місцевого самоврядування виокремлює потребу якісного добру та вирішення проблеми якісного кадрового забезпечення в управління кадрами. «Органи місцевого самоврядування завжди мають знаходити найефективніші способи найму на роботу, заохочення, винагородження, утримання, розвитку та підвищення кваліфікації своїх працівників. Це має важливе значення для ефективної, раціональної та злагодженої роботи органу місцевого самоврядування, що забезпечує високоякісні та орієнтовані на громадян послуги» [33].

Н. Гавкалова, Мосумова А. вважають, «що сутність управління персоналом в публічних організаціях полягає у забезпеченні оптимальної кількісної та якісної складових персоналу, організації підвищення кваліфікації персоналу, досягненні раціонального ступеня мобільності персоналу в публічних організаціях» [9].

Управління персоналом необхідне для того, щоб з одного боку забезпечити правомірність соціально-трудова відносин, що виникають в процесі управління персоналом, а з другого боку створити соціально-психологічний клімат, належну організаційну культуру, мотивацію для того, щоб посадові особи органів місцевого самоврядування змогли ефективно виконувати свої посадові обов'язки. Більше того, потреби децентралізації та воєнний час вимагають максимальної синергії потенціалу кадрового складу для вирішення питань цивільного захисту, безпеки територій, працевлаштування та соціального патронату вимушено-переміщених осіб, підтримки та розміщення релокованого бізнесу.

Наукові основи управління персоналом подано в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Управління персоналом в системі органів місцевого самоврядування

Функція	Зміст функції
Планування потреби у персоналу	З'ясування потреби у персоналі: фах, знання, вміння, коло функціональних обов'язків, планування нових штаних одиниць відповідно до розширення функціонального навантаження чи інноватизації внутрісистемних функцій.
Кадровий добір	За конкурсом, за призначенням, за контрактом (підготовка тестів для складання іспитів, проведення структурованої за компетенція ми співбесіди, порівняння документів про здобуту освіти) .
Трудова адаптація Проходження випробувального терміну	Розробка планів для первинної та вторинної адаптації, програм проходження випробувального терміну.
Планування професійної кар'єри.	Просування в розрізі посад, професійний саморозвиток та вдосконалення
Розробка програм професіоналізації кадрів	Розробка різних типів програм підвищення кваліфікації, тренінгів, веб-бінарів, семінарів. Підвищення рівня професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, удосконалення фахових знань та професійних вмінь .
Кадрове оцінювання	Планування щорічного оцінювання, атестації, кадрового аудиту, функціонального обстеження.
Кадрова мотивація	Перевірка економічності, ефективності, результативності управлінської діяльності на її основі виявлення стимулюючих та стримуючих чинників для мотивації праці. Застосування статусної та фінансової мотивації.
Відповідальність за порушення посадових обов'язків	Реалізація негативної форми мотивації шляхом застосування норм адміністративної, дисциплінарної, кримінальної відповідальності за неправомірну поведінку публічних службовців.
Комунікаційне забезпечення	Формування закритих та відкрити джерел інформації за результатам співпраці з зовнішнім сектором, владними інститутами, громадськістю, установами та організаціями регіону.
Примноження знаннєвого потенціалу публічних службовців	Створення умов для участі в науково-практичних заходах, написанні наукових публікацій, монографій, сприяння участі у різних наукових семінарах, різних освітніх форумах онлайн та офлайн.
Формування організаційної культури	Розвиток індивідуального та групового лідерства, само менеджмент, тайм-менеджмент, формування професійної мови.
Координаційне забезпечення управління персоналом	Сучасні заходи організаційної координації (невеликі робочі групи). Пропагування підходу участі, колективної і

	особистої відповідальності.
Припинення державно-службових відносин	Планування звільнення публічних службовців за віком, в разі переміщення на іншу посаду, внаслідок можливої реструктуризації.
Документальний супровід	Ведення кадрової документації, до якої належать: штатний розпис, правила внутрішнього трудового розпорядку, таблиць обліку робочого часу, накази з кадрових питань (по особовому складу) та книга їхнього обліку, особові картки працівників, трудові книжки працівників.

Примітка: побудовано автором на основі [5, 23, 24].

Яроміч С.А., характеризує функції управління персоналом особливу увагу звертає на формуванні організаційної культури, яка з одного боку посилює іміджевий статус органу місцевого самоврядування, а з другого боку сприяє постійному самовдосконаленню посадових осіб органу місцевого самоврядування, адже організаційна культура об'єднує кілька субкультур, серед яких : « особистісна, яка визначає рівень загальної культури, кваліфікації та компетентності, етичної поведінки, загальні правила спілкування та зовнішнього вигляду; планування та розподіл часу керівників і фахівців, яка забезпечує постановку цілей, формулювання та раціональну організацію виконання завдань; утримання робочого місця, тобто створення зручних приміщень і робочих місць, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності праці; спілкування, яке визначає певний рівень підготовки та проведення масових заходів, нарад, обговорень, переговорів, прийомів відвідувачів, бесід тощо; роботу з поштою або з електронними документами, яка передбачає складання ділових листів, послідовність їх реєстрації, визначення терміну розгляду і відповіді; професійна мова, яка розглядається як процес інформаційного обміну між суб'єктами, що усуває можливість «перекручування» змісту слів та висловлювань; лідерство, яке визначає роль як формального лідера, так і неформального під час створення групової культури».

В сучасній практиці управління персоналом склалося два підходи: технократичний, коли за основу кадрового менеджменту ставляться інтереси владного інституту і гуманістичний, коли через систему кадрового

менеджменту намагаються гармонізувати інтереси органу влади та потреби і інтереси посадової особи.

За традиціями, які склалися в управлінні виділяють європейську, японську, американську модель кадрового добору і управління кадрами.

Американська – це прозора відкрита модель добору, яка базується на використанні сучасних методів управління персоналом.

Японська модель є більш консервативною, характеризується залежність від колективного корпоративного духу і волі лідера, залежить від вікових традицій.

Європейська модель є максимально прозорою та демократичною, однак в мотивації праці службовців стриманою і економічною.

Наукові підходи до класифікації методів управління включають адміністративні, економічні, соціально-психологічні, ідеологічні методи управлінського впливу (табл.1.2)

Таблиця 1.2

Методи управління персоналом в органі місцевого самоврядування

Критерій класифікації	Характеристика
1. Адміністративні	Організаційна координація, інструктування, інспектування, наказ, розпорядження, догана, подяка, відзнака, відповідальність за неправомірну поведінку.
2. Економічні	Фінансові виплати: посадовий оклад та надбавки до нього за вислугу років, за інтенсивність, секретність, знання та використання іноземної мови, за стаж роботи тощо. Премії, виплати на оздоровлення, корпоративне медичне страхування.
3. Соціально-психологічні методи	Моральне стимулювання, організаційна культура, етика та стилі управління, гуманізація праці (дизайн робочих місць, ергономічність,

	сучасне програмне та матеріально-технічне забезпечення.
--	---

Примітка: складено на основі [5, 34, 43].

Управління персоналом має опиратися на вені принципи. Аналіз наукової літератури (А. М. Аверін та А. Я. Кібанов) та власні авторські розвідки дозволяє виокремити нам: такі принципи: адаптивності до змін правового поля та інституційного середовища, ієрархічність щодо цілей та цілереалізуючих систем, винагороди у формі мотивації праці, перспективність з врахуванням стратегічних цілей установи, інституційної паям'яті, соціального захисту, цілісності та збалансованості управлінської системи, яка повинна взаємоузгоджувати цілі установи та потреби працівників.

Основними цілями управління кадрами в органах місцевого самоврядування є:

1. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування за рахунок модернізація системи професійного навчання.
2. Створення умов для розвитку спроможності кадрових служб як консультаційних центрів з питань управління персоналом та стратегічного планування людських ресурсів.
3. Вдосконалення кадрового добору та просування по службі.
4. Напрацювання результативних механізмів кадрової мобільності.
5. Сучасне програмне забезпечення та цифровий супровід посадової діяльності публічних службовців.
6. Модернізація технологій оцінювання роботи посадових осіб місцевого самоврядування для адекватного використання мотиваційних механізмів.
7. Запровадити розробку критеріїв та вироблення методик кадрового планування, нормування праці та оцінки її ефективності.
8. Створення зручного організаційного середовища з належним організаційної культури.

Об'єктом управління кадрами в органах місцевого самоврядування є посадові особи, які призначаються за конкурсом; наймані працівників, які працюють за контрактом; технічні працівники та обслуговуючий персонал; виборні посади, на які обираються на місцевих виборах і які затверджуються відповідною радою.

Суб'єктами управління є голова ради, який має право вносити на розгляд депутатів місцевої ради пропозиції про структуру виконавчих органів, загальну чисельність постійного складу ради та її виконавчих органів; кадрові служби, які забезпечують реалізацію основних функцій в управлінні кадрами.

Аналізуючи вище зазначене можна стверджувати, що система управління персоналом в органах місцевого самоврядування – це специфічна сфера управлінської діяльності, яка повинна забезпечити орган публічної влади в якісному кадровому забезпеченні з поєднанням можливих сучасних форм рекрутингу персоналу, статусної та фінансової мотивації, кадрового контролю та координації, створення дієвої системи управління знаннями й їх професійного розвитку, забезпечення саморозвитку персоналу за рахунок використання сучасних технологій професіоналізації праці.

1.2. Правові основи управління персоналом в системі публічної служби

Правове підґрунтя для кадрового забезпечення та організації кадрової роботи в органі місцевого самоврядування створюють: Конституція України, Закони України “Про місцеве самоврядування в Україні” [22], “Про службу в органах місцевого самоврядування” [22], „Про державну службу” [22], „Про засади запобігання і протидії корупції” [22], Кодекс законів про працю, Закон України «Про доступ до публічної інформації» [22], «Про захист персональних даних» [22], «Про зайнятість населення» [22], «Про відпустки» [22], «Про пенсійне забезпечення» [22] а також типові професійно-кваліфікаційні характеристиками посадових осіб місцевого самоврядування, міської ради та її виконавчого комітету, розпорядження міського голови, рішення виконкому

районної у місті ради, регламент ради, положення про кадрову службу, відділи кадрової роботи з питань служби в органах місцевого самоврядування.

Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III «Про службу в органах місцевого самоврядування» [22] регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови проходження служби в органах місцевого самоврядування для реалізації громадянами України конституційного права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні організаційні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, регулює їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на державній службі на місцях.

«Відповідно до статті 1 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом. Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету. Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється відповідно до статті 10 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Проведення конкурсу, випробування та стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про державну службу» [22].

Відповідно до Статті 2 Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування», його дія не поширюється на технічних працівників і службовців місцевого самоврядування. Відповідно до частини 2 Статті 7 Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» посадові особи місцевого самоврядування діють лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією та законами України» [22], і у своїй діяльності

керуються Конституцією України та законами України, актами Президента України та КМУ, актами місцевого самоврядування. На посадових осіб місцевого самоврядування поширюється законодавство України про працю з урахуванням особливостей, передбачених цим законом.

На технічних працівників та обслуговуючий персонал органів місцевого самоврядування, а також на посадових осіб органів місцевого самоврядування законодавство України про працю поширюється в повному обсязі з особливостями, передбаченими Законом України «Про послуги в територіальних громадах».

Відповідно до Статті 4 Кодексу законів про працю України законодавство про працю складається з Кодексу законів про працю України (КЗпП) та прийнятих відповідно до нього інших законодавчих актів України.

«Законом України від 15 березня 2022 року № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» визначено особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ та організацій України незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, на період воєнного стану, запровадженого відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану»» [22].

Якщо найм працівників здійснюється не на конкурсній основі, а за договором, то укладення трудового договору здійснюється відповідно до частини 1 Статті 2 Закону № 2136. На період дії воєнного стану форми трудового договору сторони визначають за згодою. Відповідно до частини 2 Статті 2 Закону № 2136 при укладенні трудового договору на період дії воєнного стану умова про випробування працівника при прийнятті на роботу може встановлюватися для будь-якої категорії працівників. З метою оперативного залучення до роботи нових працівників, а також ліквідації кадрового дефіциту, у тому числі у зв'язку з фактичною відсутністю працівників, які евакуйовані на іншу територію, перебувають у відпустці, непрацездатні, тимчасово непрацездатні або тимчасово невідоме

місцезнаходження працівників, роботодавці можуть укладати строкові трудові договори з новими працівниками на період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника.

Положення частини 3 Статті 26 КЗпП, яка визначає перелік категорій працівників, щодо яких забороняється встановлювати випробування, не поширюється на період дії воєнного стану. Крім того, ця норма надає роботодавцю можливість приймати нових працівників за строковими договорами на період воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника незалежно від причини його відсутності.

«Відповідно до частин 5 та 6 ст. 21 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», передбачена фінансова мотивація, згідно з якою посадовим особам місцевого самоврядування надається щорічна оплачувана відпустка тривалістю 30 календарних днів, якщо більшої тривалості відпустки не передбачено законодавством України, з виплатою допомоги на оздоровлення в розмірі посадового окладу. Публічним службовцям, які мають стаж роботи в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів. Порядок і умови надання додаткових оплачуваних відпусток встановлюються Кабінетом Міністрів України» [22].

Отже, при вирішенні питань кадрового забезпечення та трудових відносин органи місцевого самоврядування керуються Конституцією України та законами України, що регулюють ці правовідносини, з урахуванням відповідних положень Закону № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» на період дії воєнного стану. Водночас, якщо ці питання стосуються посадових осіб місцевого самоврядування та надання ними публічних послуг, деталі їх вирішення визначаються в органах місцевого самоврядування відповідно до положень Закону України «Про публічні послуги», та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Важливою складовою правового супроводу управління кадрами в органах місцевого самоврядування є регламентування оплати праці.

До заробітної плати службовців місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» включаються: посадовий оклад, погодинна ставка (для осіб, які працюють за контрактом), надбавки, доплати, премії та матеріальна допомога.

Розмір посадового окладу затверджується в штатному розписі. Надбавки для посадових осіб місцевого самоврядування включають: надбавки за ранг (додаток 57 до постанови № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» [22] із змінами від 18 серпня 2021 року № 875), за вислугу років (п. 4, п. 3 р. Постанови № 268), за високі професійні досягнення або за виконання особливо важливої роботи (п. 1, п. 2 постанови № 268), за володіння та використання на роботі іноземної мови (п. 3 постанови № 268), відповідно присвоєння почесного звання «заслужений» (пункт 1, пункт 3 Постанови № 1298).

Місячні посадові оклади та надбавки працівникам структурних підрозділів органів місцевого самоврядування визначені «наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.03.2021 № 609» [22].

«Умови оплати праці посадових осіб органів місцевого самоврядування затверджуються органами місцевого самоврядування відповідними документами (положеннями, розпорядженнями, розпорядженнями тощо). Преміювання працівників відбувається згідно із затвердженим положенням про преміювання» [22].

Конкретний розмір премії для працівника зазначається в наказі про преміювання, а для керівника - в наказі про преміювання, виданому органом вищого рівня.

Працівники органів місцевого самоврядування можуть отримати два види матеріальної допомоги на рік, а саме: матеріальну допомогу на оздоровлення під час відпустки та вирішення соціально-сімейних проблем.

Загальний розмір матеріальної допомоги обмежується розміром середньомісячної заробітної плати (пункт 3, пункт 2 постанови № 268, пункт 2.2 постанови № 609). Крім допомоги на поховання, яка може бути вище середньомісячної заробітної плати (п. 2.2 Порядку № 609).

Фонд оплати праці працівників органів місцевого самоврядування формується за рахунок коштів місцевого бюджету.

Водночас зазначимо, що постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2022 № 199 передбачено виплату 6500 грн тим, хто втратив роботу (можливість працювати) внаслідок державного бюджету за загальним фондом програми 1201230 «Допомога за програмою «ЄПідтримка»».

В управлінні кадровим забезпеченням органу місцевого самоврядування необхідні враховувати певні інституційні обмеження. Зокрема, при прийнятті громадянина на службу в органи місцевого самоврядування слід враховувати:

- що законодавством визначено конкретні повноваження, права та обов'язки суб'єктів місцевого самоврядування, умови вступу на посади в органах місцевого самоврядування та їх виконання;
- посадові особи місцевого самоврядування є суб'єктами відповідальності за скоєння корупційних діянь та інших пов'язаних з корупцією правопорушень (ст. 2 Закону України «Про боротьбу з корупцією»);
- для посадових осіб місцевого самоврядування встановлено обмеження щодо прийняття на службу в органи місцевого самоврядування та проходження служби (ст. 12 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»);
- обмеження спільної роботи близьких родичів або батьків (батьків, подружжя, братів, сестер, дітей, а також батьків, братів, сестер і дітей подружжя), якщо під час виконання своїх обов'язків безпосередньо підпорядковані або підпорядковані один одному (ст. 12 Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування");
- «граничний вік прийому на роботу в органи місцевого самоврядування (55 років для жінок і 60 років для чоловіків). Ці обмеження не поширюються на

посадових осіб місцевого самоврядування, які обираються на виборні посади (ст. 18 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»);

- особа, яка претендує на роботу в органах місцевого самоврядування третьої-сьомої категорій, зобов'язана надати інформацію про свої доходи та грошові зобов'язання, у тому числі за кордоном, за себе та членів своєї сім'ї замість майбутньої служби. Особа, яка претендує на зайняття посади в органах місцевого самоврядування першої - другої категорій, повинна також подати відомості про нерухоме та цінне рухоме майно, що належить їй та її сім'ї, вклади в установах банків та цінні папери (ст. 13 Закону України Про службу в органах місцевого самоврядування»)» [22];

- посадові особи місцевого самоврядування не можуть бути організаторами та безпосередніми учасниками страйків та інших дій, які перешкоджають здійсненню органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим чи органами місцевого самоврядування повноважень, передбачених законом (ст. 12 Закону). України "Про службу в органах місцевого самоврядування";

- сільський, селищний чи селищний голова не може бути депутатом будь-якої громади, суміщати свою службову діяльність з іншою функцією, у тому числі суспільною (за винятком викладацької, наукової та творчої діяльності в позаробочий час)., займатися підприємницькою діяльністю, одержувати від неї прибуток (ст. 12 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [60]);

- секретар сільської, селищної, міської ради не може суміщати свою службову діяльність з іншими функціями, у тому числі на громадських засадах (крім викладацької, наукової та творчої роботи в позаурочний час), займатися підприємницькою діяльністю, отримувати прибуток. його, якщо інше не встановлено законом (ст. 50 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [60]);

У процесі кадрового добру співробітників до органів місцевого самоврядування варто виокремлювати: внутрішню ротацію та зовнішній добір. Якраз для пошуку зовнішніх кандидатів необхідно працювати із

університетами в рамках програм стажування, виконання науково-дослідних тем, проведення гостьових лекцій, в процесі чого можна відібрати кваліфікованих майбутніх фахівців для роботи в органі місцевого самоврядування.

Полянська сільська рада є органом місцевого самоврядування, який представляє інтереси територіальної громади сільської ради, визначені Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад» та іншими законодавчими актами.

Як і будь-яка влада, органи місцевого самоврядування повинні діяти виключно керуючись законами та іншими нормативно-правовими актами, що мають вищу юридичну силу. Це є одним з основних принципів місцевого самоврядування, який зазначений у ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»: Місцеве самоврядування в Україні здійснюється на принципах: законності, правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами.

Підставою для всіх дій органу місцевого самоврядування повинні бути конкретні закони та підзаконні акти, завдання яких – деталізувати дію закону. Перелік законів, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування слід поділити на певні групи:

Безумовно, першим і основним документом, на який спирається місцеве самоврядування, є Конституція України. Тут визначено право на місцеве самоврядування, якому присвячено окремий XI розділ, що так і називається: Місцеве самоврядування.

Наступними важливими документами є два спеціальні закони «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про статус депутатів місцевих рад». Перший окреслює систему, в якій функціонує місцеве самоврядування в Україні, правовий статус, механіку взаємодії органів у ньому. Другий стосується депутатів місцевих рад. У ньому окреслені межі та гарантії

діяльності депутата, зрештою, визначено його правовий статус. Тому цей закон є важливим для кожного з них.

Також нормативно-правовим джерелом є Закони України «Про доступ до публічної інформації» та «Про відкритість використання публічних коштів», які регулюють питання прозорості діяльності та підзвітності органу влади, визначають умови та порядок забезпечення доступу до інформації, якою володіє орган місцевого самоврядування.

Планування розвитку громади, ефективне та справедливе використання території, регламентується Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності». Бюджетний Кодекс України є основою для дій місцевого самоврядування у бюджетній сфері.

Окремо можна виділити нормативно-правові акти, які ухвалює місцева влада, і які стають так само обов'язковими для неї та членів територіальної громади, як і Законодавство України.

Саме тому серед факторів внутрішнього впливу відокремимо наступні: економічний, інноваційний, організаційно-структурний.

Варто відзначити, що ваговий вплив на рівень ефективності діяльності органу влади здійснює інноваційний фактор, серед якого можна відокремити наступні: інновації в управлінні, персоналі.

«Під інноваціями в управлінні та інноваціями в персоналі слід розуміти використання нових методів стимулювання, мотивації, прогнозування, планування, підвищення кваліфікації, що значною мірою дозволять збільшити ефективність управління за рахунок підвищення якісних характеристик управлінського персоналу. Економічний фактор впливу внутрішнього середовища являє собою наявність всіх фінансових резервів, залучених коштів. Рівень ефективності залежить у значній мірі від умілого управління фінансовими ресурсами» [2].

Загалом в питаннях інституційного супроводу управління кадровим забезпеченням варто констатувати, що нинішній якісний стан обранців, має недостатньої високий конкурентний потенціал, порівняно з тим, що

вимагається в умовах децентралізація влади. Існує низький рівень інституційного розвитку та престижу служби в місцевих громадах порівняно з державною службою; має місце недосконала система управління персоналом; недосконалість нормативно-правової бази проходження служби в органах місцевого самоврядування; спостерігається нестабільність внаслідок частих перевиборів голів рад; недостатній адміністративний рівень культура муніципальних службовців; недосконалість системи їх підготовки, спеціалізації та просування по службі, що звичайно вимагає пошуку підходів до вдосконалення організаційного, методичного, функціонального, інструментального супроводу управління кадрами в органах місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження дозволили нам за першим розділом кваліфікаційної роботи зробити такі висновки.

Управління кадрами органів місцевого самоврядування є базовим інструментом якісного кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Нині воно покликане забезпечити потреби виконавчих органів міської ради у молодих, креативних, кваліфікованих кадрах, спеціалістах, забезпечити створення умов для подальшого інтелектуального та морального зростання та примноження знаннєвого та культурного потенціалу кожного працівника; реалізацію сучасної кадрової політики в територіальних громадах на основі новітніх технологій управління персоналом.

Сьогодні стан кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування визначається низкою чинників стримуючого та стимулюючого характеру. Кадрова політика органів місцевого самоврядування в Україні ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях управління досі відсутня програма дій щодо розвитку персоналу, а кадровий процес зводиться до контролю за негативними проявами кадрової роботи, які є

причинами конфліктів. Система кадрового добру характеризується браком висококваліфікованих кадрів, відсутністю достатньої фінансової мотивації, сучасних інструментів кадрового моніторингу, прогнозування потреб у персоналі тощо. Відділи кадрів органів місцевого самоврядування не мають програм розвитку персоналу.

Щодо позитивних чинників, то можна стверджувати, що для управління кадрами створені належні правові та організаційні передумови, є можливості безперервної професіоналізації завдяки реалізації наднаціональних програм та вітчизняних програм підвищення кваліфікації. Вдосконалення управління кадрами здійснюється в напрямку вдосконалення концепції підготовки кадрів як інструменту правлячої еліти.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Організаційне забезпечення управління персоналом органу місцевого самоврядування

Оцінку організаційного забезпечення управління персоналом проведемо на прикладі роботи Полянської територіальної громади

Для організаційної координації кадрового забезпечення, структура якого представлена в додатку А, створений в апараті Полянської територіальної громади відділ кадрів та правового забезпечення.

«Відділ кадрів та правового забезпечення є найважливішою ланкою в системі управління персоналом організації та безпосередньо реалізує і забезпечує виконання покладених на неї завдань і функцій. Відділ забезпечує планування, прогнозування та аналіз виконання завдань з кадрового забезпечення, координацію, регулювання і розробку заходів щодо мотивації діяльності працівників, а також контроль виконання нормативно-правових актів організацій» [3].

Основними напрямками діяльності відділу є:

1. Планування, відбір, система найму відповідно до встановлених стандартів.
2. Підбір, розстановка (розподіл), оцінка (атестація) кадрів.
3. Мобільність (ротація) фахівців.
4. Мотивація (розробка та впровадження "пакету" винагород) трудової діяльності.
5. Створення умов для задоволеності працею.
6. Організація конкурсних-виборних процедур.

7. Висунення і переміщення персоналу.
8. Планування і розвиток кар'єри співробітників установ.
9. Контроль персоналу та інші питання.

До функцій відділу в питаннях реалізації кадрової роботи слід віднести:

- «реалізацію державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування та з питань кадрової роботи;
- задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання, прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання;
- документальне оформлення проходження служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин» [22, 24].

Кадрове забезпечення органу виконавчої влади Полянської територіальної громади здійснюється в рамках визначених положенням про даний відділ функцій (див. Додаток А), рис.2.1, що передбачають: здійснення аналітичної, організаційної, методичної роботи з кадрового менеджменту; задоволення потреби в кваліфікованих кадрах; забезпечення підвищення кваліфікації працівників; документальне оформлення трудових відносин; планування професійного розвитку та просування по службі.

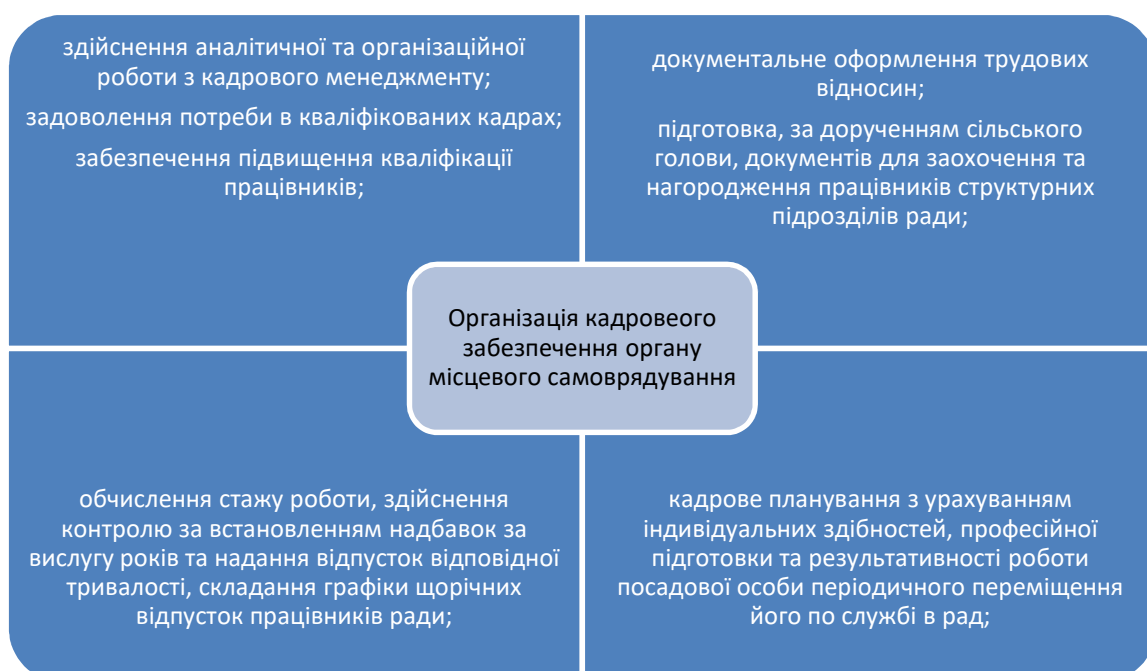


Рис.2.1. Підсистеми кадрового забезпечення в організаційному супроводі управління кадрами органу місцевого самоврядування

Примітка: побудовано на основі Положення про відділ кадрів та правового забезпечення Полянської ТГ.

Структура та зміст кадрового планування представлені в додатку В.

Серед основних планових положень в рамках організаційної координації передбачено:

1. «Забезпечення оформлення усіх кадрових процедур відповідно до вимог законодавства про працю, про захист персональних даних, положень, інструкцій» [3].
2. Зберігання документів.
3. Добір персоналу на вакантні посади (професії).
4. Підготовка необхідних матеріалів для формування та розгляду справ.
5. Підготовка інформації щодо чисельного та якісного складу ради на запити відповідних державних органів.
6. Підготовка матеріалів для нагородження працівників нагородами згідно з вимогами нормативно-правових документів.
7. Облік працівників.
8. Підготовка, оформлення та реєстрація розпоряджень щодо руху особового складу працівників ради
9. Сканування трудових книжок працівників
10. Обрахування стажу роботи працівників ради для оплати листків тимчасової непрацездатності, призначення надбавок (доплат), відпусток тощо.

Зазвичай у своїй роботі відділ кадрів та правового забезпечення використовує положення про кадрові служби органу місцевого самоврядування та додаткові документи, що регламентують їх роботу та містять публічну інформацію. До них слід віднести:

1. Посадові інструкції працівників.
2. Плани роботи спеціалістів з кадрової роботи міської ради.

3. Склад конкурсної комісії щодо проведення відбору кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в апараті міської ради та її окремих виконавчих органах.
4. Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в апараті міської ради та її окремих виконавчих органах.
5. Перелік документів для участі у конкурсі на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в апараті міської ради та її окремих виконавчих органах.
6. Порядок проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в апараті міської ради та її окремих виконавчих органах.
7. Положення про Комісію виконкому міської ради з питань розгляду клопотань щодо нагородження державними нагородами України, Почесною грамотою Кабінету Міністрів України, заохочувальними відзнаками Прем'єр-міністра України.
8. Склад Комісії виконкому міської ради з питань розгляду клопотань щодо нагородження державними нагородами України, Почесною грамотою Кабінету Міністрів України, заохочувальними відзнаками Прем'єр-міністра України.
9. Порядок представлення нагородних матеріалів на розгляд Комісії виконкому міської ради з питань розгляду клопотань щодо нагородження державними нагородами України, Почесною грамотою Кабінету Міністрів України, заохочувальними відзнаками Прем'єр-міністра України.
10. Перелік вакансій в міській раді.

Відділ кадрів органу місцевого самоврядування в своїй роботі взаємодіють з низкою інших структур. Дорадчими органами в організації кадрової роботи є:

1. Конкурсна комісія щодо проведення відбору кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в апараті міської ради та її окремих виконавчих органах.
2. Комісія виконкому міської ради з питань розгляду клопотань щодо нагородження державними нагородами України, Почесною грамотою Кабінету Міністрів України, заохочувальними відзнаками Прем'єр-міністра України.
3. Кваліфікаційна комісія для присвоєння кваліфікаційних класів водіям міської ради.

Специфіка посадових осіб органів місцевого самоврядування (сільського, селищного, міського голови), обумовлена їх виборністю і відповідно, їх постійній змінюваності. Тому особливої актуальності набуває проблема забезпечення фаховості цих структур через створення системи підвищення кваліфікації (40 відсотків сільських, селищних та міських голів, 40-60 відсотків депутатів місцевих рад під час чергових виборів обираються вперше). Інша складова – це формування кадрів для структур відділів, управлінь органів місцевого самоврядування. Згідно до діючого Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» ці призначення віднесені до компетенції сільських, селищних, міських голів, голів районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі. Більш того, законодавством надається право головам районних, районних у містах, обласних рад, самостійно без проведення конкурсу приймати на службу своїх помічників, радників. Такі положення унеможливають здійснення дієвого контролю за добором кадрів, створюють умови для впровадження корупційних схем при зарахуванні на посади. У свою чергу населення територіальної громади фактично позбавляється права впливати на кадрову політику органу місцевого самоврядування при наявності фактів низького професійного, фахового рівня посадовців.

Важливе місце в організації роботи кадрів в органах місцевого самоврядування відводиться вирішенню організаційних, науково-методичних і виховних завдань, підвищенню рівня компетентності службовців, питанням

підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації місцевих кадрів. навички самоврядування. урядовці.

На регіональному рівні організуються переважно короткострокові семінари на обмежені теми, які не охоплюють усіх тем органів місцевого самоврядування, зокрема галузевих питань. Така ситуація змушує суб'єктів муніципальної сфери діяльності шукати альтернативні підходи до її вирішення. Одна з них полягає у створенні інституту відповідальності політичних партій за професійну підготовку народних обранців на місцевому рівні. Україні може бути корисним досвід європейських країн, де спеціальні навчальні структури для виховної роботи з асистентським корпусом взагалі не створюються. Так, наприклад, у Швеції відповідальність за підготовку місцевих виборних представників відповідно до чинного законодавства покладена на політичні партії. Представницькі органи на місцевому та регіональному рівнях мають право надавати фінансову та іншу підтримку партіям, представленим у цих органах, які, у свою чергу, можуть виділяти кошти, у тому числі на навчання партійних лідерів[30].

Другий стратегічний підхід – зробити муніципальну раду інституцією, здатною гнучко поєднувати різні форми навчання з наданням дорадчих послуг представницьким і виконавчим органам місцевого самоврядування. Поступальний розвиток муніципальної ради має врешті-решт задовольнити ту частину потреб, яка не покривається державною системою. Становлення інституту ради у сфері місцевого самоврядування є загальнодержавною справою, яка має розпочатися з розробки Концепції становлення та розвитку міської ради за участю представників центральної влади та недержавних органів влади. структур держ. Держава. сектор, перш за все, його організована частина, яка професійно консулює органи місцевого самоврядування. Концепція має описати конфігурацію суб'єктів господарювання міської ради, обґрунтувати актуальність її формування як недержавної установи, що має стратегічне значення для місцевого та регіонального розвитку, описати основні

напрямки державної підтримки формування міської ради в межах рамки муніципальної та регіональної політики держави.

Кваліфіковані кадри, які бажають вдосконалювати свою роботу, прагнуть до саморозвитку – запоруки розвитку представницьких органів муніципалітету. Тому підвищення рівня професіоналізму посадових осіб органів місцевого самоврядування та їх стимулювання є одним із найактуальніших питань, які потребують вирішення для розвитку держави в цілому.

Сучасний представник влади має бути наділений не лише відповідними повноваженнями, а й певним набором особистих морально-психологічних якостей. Перш за все, він повинен бути авторитарним, розумним, поінформованим і обізнаним у всіх сферах, що стосуються його діяльності: економічні закони, трудове законодавство, сучасні методи управління, особливості свого регіону тощо. Крім того, важливу роль відіграє психологічна сумісність цього представника з колективом.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування

Відділ з кадрового та правового забезпечення Полянської сільської ради у своїй роботі з обліку і оцінювання якості кадрового забезпечення керується Положенням про відділ та законодавчими актами, що регулюють діяльність роботи з кадрами та проходження служби в органах місцевого самоврядування.

Загальна чисельність працівників сільської ради станом на 01.01.2022 р. становить 62 штатних, у тому числі 29 – посадові особи місцевого самоврядування; 26 – службовці; 7 – робітники, зайнятих обслуговуванням органів місцевого самоврядування. Структуру Полянської сільської ради складають 13 відділів, управління соціального захисту населення, центр соціальних служб. За 2021 рік в Полянській сільській раді прийнято 163 розпорядження сільського голови, які підготовлені відділом кадрів, а саме:

Таблиця 2.1

Результати функціональної діяльності з управління кадровим забезпеченням органу місцевого самоврядування (Полянської сільської ради)

Розпорядження, пов'язані із реалізацією службової кар'єри публічних службовців	Кількість актів
- про призначення	21
- про звільнення	6
- про присвоєння рангів посадових осіб місцевого самоврядування	4
- про відрядження	3
- про надання відпусток	101
- про переведення	18
-про призначення, звільнення, переукладання контрактів, укладання додаткових угод до контрактів з керівниками комунальних підприємств, покладання обов'язків керівника, надання їм відпусток	3
- про стаж служби в органах місцевого самоврядування посадових осіб місцевого самоврядування та службовців ради і надбавки за вислугу років, про розподіл обов'язків, тощо	7

Примітка: побудовано на основі інформації відділу кадрів та правового забезпечення Полянської сільської ради

Формування складу посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється відповідно до Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" та інших нормативних документів, що регулюють порядок призначення на посади посадових осіб місцевого самоврядування. . Відділ кадрів слідкує за розвитком законодавства та вносить відповідні зміни до документації з питань особового складу Ради.

Відділ відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» організовує та готує відповідні документи для проведення спеціальної перевірки осіб, які вступають на роботу відповідно до чинного законодавства. Відповідно до Закону України «Про очищення влади» проводиться перевірка кандидатів на посади. Відділ проводить організаційно-методичну роботу щодо подання декларацій посадовими особами Полянської селищної ради.

Щороку встановлюються і уточнюються стаж роботи в місцевих громадах державних службовців і службовців муніципалітету і надбавки за вислугу років, приймаються відповідні розпорядження сільського голови. Продовжується

робота щодо проведення щорічної оцінки виконання працівниками сільської ради покладених на них функцій та завдань відповідно до плану роботи відділу кадрів. Забезпечено контроль за своєчасним виставленням оцінок, підготовлені відповідні накази. Новоприйняті посадові особи місцевого самоврядування письмово попереджаються про обмеження щодо прийняття на службу в органи місцевого самоврядування та проходження служби, вимоги Закону України «Про запобігання корупції». Звільненим посадовим особам надаються письмові нагадування щодо дотримання вимог статті 45 Закону України «Про запобігання корупції» щодо подання заяви до та після звільнення.

Управління в установлені терміни надає звіт про чисельність працівників та військовозобов'язаних, які заброньовані згідно зі списком посад і професій. Проведено облік призовників і призванців та бронювання призовників, звірку облікових даних призовників.

Протягом 2021 року на них надано відповіді та (або) запити документи для листів. Проведено роботу з упорядкування особових справ посадових осіб муніципалітету, керівників підприємств, установ та організацій, що належать до муніципалітету, шляхом комплектування їх документами. Особові справи постійно доповнюються документами: копіями наказів, довідок тощо.

Розпорядження сільського голови про надання відпусток розповсюджуються працівниками служби в особові справи муніципальних уповноважених та керівних осіб підприємств, установ, муніципальних організацій.

Проведено роботу по ознайомленню посадових осіб з правилами внутрішнього трудового розпорядку, робочими інструкціями та іншими документами.

Вживалися заходи щодо забезпечення трудової дисципліни у виконавчих органах міської ради, здійснювався контроль за виходом на роботу та дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку. Відділ періодично

проводив аналіз наявності посадових інструкцій, контролював процеси їх актуалізації та внесення змін до посадових інструкцій.

Скеровано 6 працівників ради на навчання до Західноукраїнського національного університету за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Працівники ради у 2021 році пройшли екстернатне навчання на семінарах, тренінгах, конференціях з питань освіти, охорони здоров'я, земельних ресурсів, соціального захисту, житлово-комунального господарства, реформування системи надання адміністративних послуг, надання соціально-медичних послуг, з питань екологія та клімат, взаємодія влади та громади, підтримка малого та середнього підприємництва, бюджет участі тощо.

Працівники ради регулярно проходять навчання для підвищення кваліфікації працівників на тематичних короткострокових семінарах.

Відділ з кадрового та правового забезпечення бере активну частку в наданні консультацій працівникам сільської ради, керівникам комунальних підприємств, установ, закладів з кадрових питань.

Забезпечується контролю за дотриманням Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування".

Працівниками відділу з кадрового та правового забезпечення проводилася й інша робота, пов'язана із службою в органах місцевого самоврядування.

Загалом в Полянській територіальній громаді працює 109 службовців, 80% яких працюють за результатами конкурсу, за призначенням та 20% на умовах договору. Як правило, рна умовах договору залучаються фахівців, які можуть якісно надавати послуги із консалтингового супроводу та програмного забезпечення. Розподіл працівників за структурними підрозділами поданий в табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Структура чисельності працівників виконавчого комітету
Полянської територіальної громади**

Назва відділів, управлінь та посад	Чисельність
I. Апарат сільської ради та виконавчого комітету	

Керівництво сільської ради та виконавчого комітету	
Сільський голова	1
Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	4
Староста	5
Керуючий справами	1
Секретар сільської ради та виконавчого комітету	1
Відділ бухгалтерського обліку та звітності	
Начальник відділу, головний бухгалтер	1
Спеціаліст I-ї категорії	3
Спеціаліст	2
Відділ організаційної роботи	
Начальник відділу	1
Спеціаліст I-ї категорії	2
Спеціаліст	2
Спеціаліст з інформаційного забезпечення	1
Оператор комп'ютерного набору	1
Відділ загальної роботи	
Начальник відділу	1
Спеціаліст I-ї категорії	2
Спеціаліст I-ї категорії з питань звернень громадян	1
Діловод	2
Спеціаліст	2
Відділ з кадрового та правового забезпечення	
Начальник відділу - юрист	1
Спеціаліст I-ї категорії по веденню кадрової роботи	1
Спеціаліст	1
Інспектор з військового обліку	3
Інженер з охорони праці	1
Відділ освіти, молоді та спорту, у справах дітей, культури, туризму та зовнішніх зв'язків	
Начальник відділу	1
Спеціаліст I-ї категорії	1
Спеціаліст	2
Інструктор по спорту	1
Секретар відділу	1
Відділ архітектури, житлово-комунального господарства та капітального будівництва	
Начальник відділу	1
Головний спеціаліст	1
Спеціаліст I-ї категорії	1
Інспектор ДАБК	1
Спеціаліст	2
Інспектор з паркування	1
Відділ економіки, торгівлі, туризму та рекреації	
Начальник відділу	1
Спеціаліст I-ї категорії	1

Спеціаліст	2
Відділ земельних відносин	
Начальник відділу	1
Головний спеціаліст	1
Спеціаліст I-ї категорії	1
Спеціаліст землевпорядник	3
Відділ фінансів	
Начальник відділу	1
Головний спеціаліст	2
Спеціаліст	2
Служба у справах дітей	
Начальник служби	1
Головний спеціаліст	1
Спеціаліст	1
Управління соціального захисту населення	
Начальник управління	1
Головний спеціаліст	1
Спеціаліст I-ї категорії	2
Спеціаліст	6
Центр соціальних служб	
Начальник центру	1
Спеціаліст I-ї категорії	1
Спеціаліст	1
Диспетчер	1
Водій	1
Відділ забезпечення надання адміністративних послуг Полянської сільської ради та її виконавчих органів	
Начальник відділу	1
Державний реєстратор	1
Адміністратор	2
Спеціаліст	1
Відділ цивільного захисту та безпеки життєдіяльності населення	
Начальник відділу	1
Спеціаліст	2
Архівний відділ	
Начальник відділу	1
Провідний спеціаліст	1
Спеціаліст	1
Фахівець з публічних закупівель	1
Відділ енергоменеджменту та господарського забезпечення	
Начальник відділу	1
Спеціаліст з питань господарської діяльності	1
Прибиральник службового приміщення	7
Оператор котельні	2
Всього:	109

Примітка: наведено за інформацією відділу кадрів та правового забезпечення

Найбільший вплив на ефективність управління персоналом має організаційно-структурний фактор через підвищення ефективності процесу управління. Ефективна організаційна структура органу місцевого самоврядування дає можливість керівництву прискорити виконання покладених на нього функцій. Отже, оперативність процесу управління дозволяє оперативно вирішувати завдання, які постають у діяльності сільської ради. Забезпечення ефективності процесу управління – ефективна структура управління, яка забезпечує реалізацію самого управління та є впорядкованою системою зв'язків між підрозділами та працівниками ради. Основною метою якості управління ключовим персоналом є підвищення продуктивності використання робочого часу, що дозволить підвищити результати діяльності організації.

Загальними критеріями формування організаційно-функціональної структури виконавчого комітету Полянської ТГ є такі ознаки:

1. Організаційна структура виконавчого органу місцевого самоврядування відображає повноваження, інституційно забезпечуючи їх ефективну реалізацію.
2. Структурні підрозділи/посади забезпечують функціонування органу місцевого самоврядування.
3. В органі місцевого самоврядування збережено певні пропорції щодо утворення в структурі апарату виконавчого органу структурних підрозділів - сектору - відділу - управління (тобто у разі прийняття рішення про створення відділів в органах виконавчої влади). організаційну структуру, то в штатному розписі кількість посад така ж, або не менша від необхідної для ефективного та якісного виконання повноважень.
4. Наявність достатньої кількості структурних підрозділів та посад для забезпечення надання якісних послуг усім жителям територіальної громади на однаковому рівні (одному прийнятому «стандарті») з раціональним використанням коштів місцевого бюджету. Раціональне використання коштів не означає найменше, раціональне означає отримання найбільшого ефекту (стандарту обслуговування) за витрачені кошти.

5. Витрати на утримання працівників апарату та органів виконавчої влади (посадових осіб місцевого самоврядування та інших працівників, передбачених штатним розписом) не повинні перевищувати 35% загального обсягу власних доходів (це критичний показник) відповідного місцевого бюджету, який забезпечуватиме місцевий розвиток об'єднаної територіальної громади та реалізовуватиме місцеві програми та ініціативи.

2.3. Оцінка результативності управління персоналом

Оцінка результативності управління персоналом в органі місцевого самоврядування територіальної громади, передусім пов'язана із оцінювання діяльності відділу кадрів та правового забезпечення виконавчого органу Полянської ТГ. Оцінювання діяльності ґрунтується на визначенні ефективності кадрової роботи, спрямованої на якісне кадрове забезпечення. Та мотивування його виконувати результативно поставлені завдання в рамках посадових обов'язків. Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, що фокусує увагу на основних проблемах управління персоналом (якість кадрової роботи, задоволеність працівників організації, виконавча дисципліна, плинність кадрів та ін.) Оцінка діяльності відділу кадрів має спиратися на критерії ефективності (див. табл. 2.3):

1. Ключові показники результату (KRI) - показують, наскільки успішно організація управляє діяльністю, пов'язаною з певною сферою Balanced Scorecard.

2. Показники ефективності (PI) - показують, в яких напрямках слід рухатися для досягнення поставленої мети.

3. Ключові показники ефективності (KPI) - показують, що потрібно зробити для підвищення ефективності.

Ключові показники ефективності як інструменти управління дозволяють: чітко сформулювати та кількісно виразити цілі; поширювати цілі на всі рівні

управління; контролювати результати; своєчасно діагностувати складні ситуації, що вимагають втручання керівництва; своєчасно коригувати цілі, оптимізуючи плани; делегування повноважень; оцінювати рівень управління, ефективність підрозділів і розвивати найбільш ефективні бізнеси; мотивувати співробітників на досягнення результату; об'єктивно оцінювати ефективність роботи співробітників.

Таблиця 2.3

Показники результативності управління кадрами в органі місцевого самоврядування Полянської ТГ

За належністю до групи стратегічних перспектив розвитку (запропонований Д. Нортоном, Р. Капланом)	фінансове становище	Відображають ступінь досягнення мети по кожній з перспектив розвитку
	ринкове становище	
	внутрішні процеси	
~	Розвиток компанії і співробітників	~
За належністю до рівня	індикативні	Розробляються па основі індикативних показників на
<u>Критерій класифікації</u>	<u>Групи показників</u>	<u>Призначення показників</u>
За ієрархічним рівнем реалізації стратегії (запропонований Л. Педерсон)	стратегічні	Відображають обрану стратегію розвитку. Для їх досягнення потрібно ряд глобальних заходів тривалі тимчасові періоди
	Нормативні	Відображають ступінь досягнення глобальних цілей короткострокові періоди (невеликий горизонт планування)
За спрямованістю на внутрішню і	Діагностичні і (процесно-функціональні)	Відображають стан систем зсередини, показують ступінь впорядкованості внутрішніх

Кількісна оцінка діяльності відділу кадрів та юридичного забезпечення передбачає точне визначення витрат, необхідних для ефективного здійснення кадрової роботи та кадрового забезпечення. При цьому необхідно враховувати як витрати на утримання персоналу, так і на його оновлення та навчання. У складі витрат на утримання персоналу виділяють різні основні та додаткові групи витрат.

Оцінка трудового колективу проводиться як кількісно - шляхом порівняння фактичної чисельності працівників з розрахунково необхідною або з очікуваною чисельністю, передбаченою штатним розкладом, так і якісно - за рівнем професійної кваліфікації працівників і вимогами до посад. проведено. Ступінь задоволеності співробітників роботою оцінюється на основі опитувань і аналізу думок співробітників організації.

Таку оцінку в роботі проведено нами з використанням Google Форми. Проведені нами оцінки показали належний рівень роботи відділу кадрів та правового забезпечення у реалізації кадрової роботи в органі місцевого самоврядування (див. табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Оцінка результативності роботи відділу кадрів та правового забезпечення
Полянської ТГ**

Оціночні показники	Якісна оцінка	Рейтингові значення від 0 до 10
1	2	3
Ступінь співпраці різних підрозділів організації із відділом кадрів та правового забезпечення	Висока	9
Готовність кадрової служби до співпраці з усіма працівниками організації при вирішенні кадрових проблем	Хороші комунікації	7
Довіра у взаємовідносинах	Існує	9

Скарги працівників на якість кадрової служби	Відсутні	10
Оцінка якості інформації та професіоналізму консультацій, які видаються кадровою службою	Висока	9
Плинність працівників	Низька	10
Відповідність працівників займаним посадам, якість розстановки кадрів	Відповідає посадовим характеристикам	9
Створення сучасних робочих місць	Триває модернізація матеріально-технічного забезпечення	5
Безперервність навчання та підвищення кваліфікації	Високий ступінь самоменеджменту	8

Джерело: розраховано автором експертним шляхом.

Отже дані проведеної оцінки вказують на високі показники діяльності відділу кадрів, оскільки вони ґрунтуються на якісному й кількісному визначенні ефективності різних напрямів кадрової роботи, спрямованої на досягнення цілей органу муніципальної влади у вирішенні поставлених перед ним завдань та якісному наданні публічних послуг.

Ще одною дієвою методикою оцінювання кадрової роботи в системі адміністративного менеджменту є методика Європейської асоціації менеджерів з управління, яка орієнтується на оцінку досягнення поставлених цілей та на процеси поліпшення результатів кадрової роботи в системі адміністративного менеджменту (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка результатів кадрової роботи за методикою Європейської асоціації менеджерів з управління

Найменування показника	Значення показника ,%	
	за програмними цілями	по процесам поліпшення результатів
1	2	3
Чисельність персоналу	109	64
Витрати па персонал	81	72
прогули	85	61
Набір персоналу	41	60
Навчальні години (дні)	64	59
Продуктивність праці	78	55
чисельність стажистів	50	49
Небажана плинність кадрів	21	39

Бажана плинність кадрів	35	41
прихильність персоналу	46	49
Середня тривалість відкритих вакансій	41	41
Якість HR-технологій	43	46
Частка внутрішніх просувань на лідерські позиції	31	34
Додана вартість на людину	59	58
Дотримання вимог до кадрового діловодства	90	85

Примітка: проведено автором на сонові методики Європейської асоціації менеджерів з управління.

Для проведення моніторингу використання кадрового потенціалу відділу кадрів та правового забезпечення варто імплементувати у практику діяльності критеріїв оцінювання добору, адаптації, розвитку кадрової культури в органі публічної влади, які використовуються в сучасній практиці демократичного врядування. Методика оцінювання результативності кадрової роботи за цими критеріями обґрунтована в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Показники кадрового забезпечення в органі місцев

Показник	Формула для розрахунку	
1	2	
<u>1. Показники підбору персоналу</u>		
1.1. Кількість відкритих вакансій	Кількість відкритих вакансій / чисельність претендентів	Є показник набору. Необс самих ваканс ресурсів, що (наприклад,)
1.2. Кількість закритих вакансій одним працівником кадрової служби	<u>Кількість закритих вакансій / чисельність претендентів</u>	Характери працівників

<u>2. Показники адаптації персоналу</u>		
2.1. Середні витрати на адаптацію одного співробітника, руб.	Середня вартість адаптації одного співробітника	Показник р вартості часу процесу адапт витрачений на керівником, с включає варті матеріалів. Дс наставників р
2.2. Середні витрати на підготовку одного наставника, руб.	Середня вартість підготовки одного наставника	Показник ви вкладених в р <u>компетенцій</u> і навчальних за проводити дс Доцільно розр різних профес

<u>3. Показник роботи з кадровим резервом</u>		
3.1. Ефективність підготовки керівників	Число посад, зайнятих з резерву / число звільнених посад за період	Показує е керівників, я
3.2. плинність резерву	Число резервістів, які залишили організацію протягом періоду / середнє число резервістів за період	Визначає с утриманням і входять до к
3.3. Середній термін перебування	Число років перебування в резерві до	Показує е службово-п

Укомплектованість кадрами органу місцевого самоврядування складає 95% . За освітнім потенціалом 85% працівників мають повну вищу освіту (див.рис.2.2).

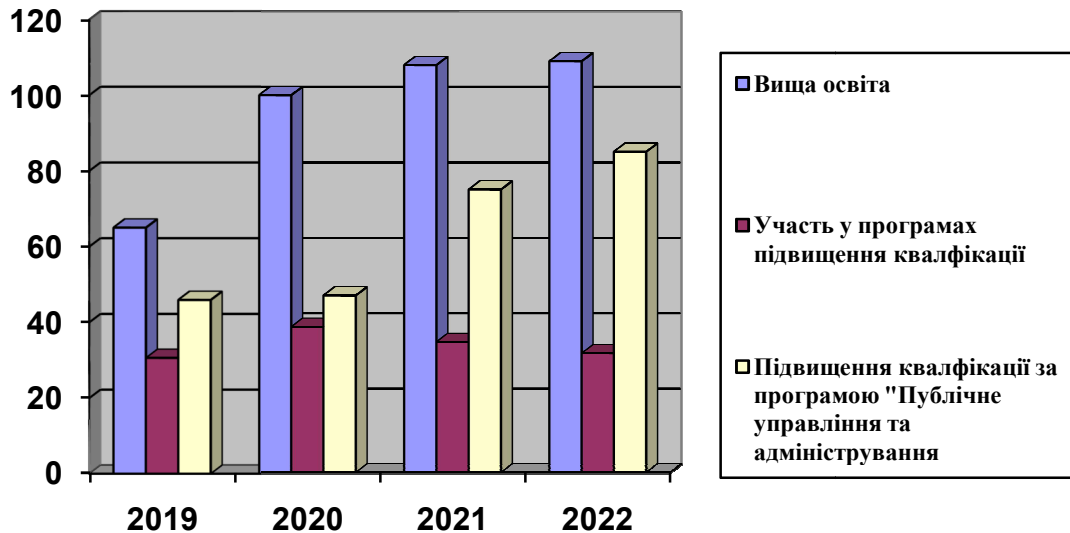


Рис.2.2. Якісний кадровий склад виконавчого комітету Полянської територіальної громади

Примітка. Побудовано автором з використанням інформації відділу кадрів та правового забезпечення Полянської ТГ [2]

Висновки до розділу 2

Результати проведеного дослідження в розділі 2 дали змогу зробити наступні висновки.

Відділ кадрово-правового забезпечення є найважливішою ланкою в системі управління персоналом організації і безпосередньо реалізує і забезпечує виконання покладених на нього завдань і функцій. Відділ забезпечує планування, прогнозування та аналіз виконання завдань кадрового забезпечення, координацію, регулювання та розробку заходів щодо мотивації діяльності працівників, а також контроль за виконанням нормативно-правових актів організацій.

Організаційно-структурний чинник справляє безумовний вплив на ефективність управління допоміжним апаратом ОМС. Яка характеризується рівнем кваліфікації персоналу, загальною стратегією розвитку ради,

інтелектуальним потенціалом, продуктивністю праці, організаційною структурою та методами управління.

Організаційно-структурний фактор впливає на ефективність управління через: ефективність процесу управління; ефективність структури управління; якість управління ключовим персоналом.

Ефективна організаційна структура органу місцевого самоврядування дає можливість керівництву прискорити виконання покладених на нього функцій. Отже, оперативність процесу управління дозволяє оперативно вирішувати завдання, які постають у діяльності сільської ради. Забезпечення ефективності процесу управління – ефективна структура управління, яка забезпечує реалізацію самого управління та є впорядкованою системою зв'язків між підрозділами та працівниками ради. Основною метою якості управління ключовим персоналом є підвищення продуктивності використання робочого часу, що дозволить підвищити результати діяльності організації.

Для проведення моніторингу використання кадрового потенціалу відділу кадрів та правового забезпечення варто імплементувати у практику оцінювання кадрової роботи методика Європейської асоціації менеджерів з управління та використовувати для цього критерії оцінювання добору, адаптації, розвитку кадрової культури в органі публічної влади, які використовуються в сучасній практиці демократичного врядування. Таке оцінювання варто поєднувати із періодичним експертним опитуванням з використанням Google Форми, які в даній роботі засвідчили належний рівень роботи відділу кадрів та правового забезпечення у реалізації кадрової роботи в органі місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Вдосконалення управління кадровим забезпечення органів місцевого самоврядування

Проведене дослідження вітчизняної практики організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування та вивчення зарубіжного досвіду дозволяють виокремити наступні напрямки вдосконалення кадрової роботи та кадрового забезпечення:

- реформування нормативно-правових засад кадрового забезпечення;
- покращення системи оплати праці;
- забезпечення професійної етики службовців органів місцевого самоврядування;
- вдосконалення стандартів якості надання муніципальних послуг ;
- професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування.

З метою вдосконалення підбору кадрів можлива адаптація до вітчизняної практики технології державного менеджменту, пов'язаної з пошуком спеціалістів – хедхантингу [27]. «Хедхантинг (англ. head hunting) — один із методів пошуку та відбору персоналу, ключових і рідкісних як за фахом, так і за рівнем професіоналізму спеціалістів. Найчастіше увагу привертають менеджери, бухгалтери, юристи, фахівці вузького профілю. хедхантерів (фахівців, які займаються хедхантингом). Хедхантинг реалізується за двома напрямками [27]:

1) нетворкінг – уміння встановлювати взаємовигідні стосунки між людьми (застосовується, коли роботодавець знає, яких людей нераціонально залучати на певне робоче місце і де ці люди працюють, але вважає, що він не зможе домовитися з цими кандидатами, т.к. чий результат досягне поставленої мети, а тому кадрова агенція в певній професійній сфері залучає своїх стосунків і через знайомства знаходить потрібного кандидата);

2) прями́й пошу́к (англ. direct search) - напрямок, під час якого кадрове агентство та клієнт визначають перелік компаній, де можна знайти бажаного працівника. Далі визначаються посади, які відповідають розробленій моделі компетенцій, після чого представник рекрутингової агенції робить пропозицію потенційним кандидатам. Вартість пошуку кандидатів за допомогою хедхантингу є високою, оскільки послуги кадрового агентства зазвичай становлять близько 30-60% річного доходу найманого працівника. Середня ланка органів місцевого самоврядування є «білими» та частково «синіми комірцями». До цієї категорії відноситься керівництво середньої та нижчої ланки. Знайти спеціалістів середньої ланки не так складно, як у першому випадку, але деякі спеціальності досить рідкісні на ринку праці, тому їх залучення вимагає значних зусиль і часу, а також фінансових витрат. Пошук таких спеціалістів зазвичай здійснюється на регіональному та місцевому рівнях. Для пошуку працівників у цій сфері використовується така технологія, як рекрутинг.

Система набору на державну службу Європейського Союзу базується на відкритості та конкурентоспроможності щодо найму, просування та оцінки, а також навчання та професійного розвитку. Щоб уникнути політизації процесу відбору персоналу в Польщі, наприклад, детально сформульовані жорсткі вимоги до претендентів на посади в державному секторі. Діяльність державних службовців ґрунтується на чотирьох принципах: професіоналізмі, надійності, неупередженості та політичній нейтральності. Так, перед отриманням статусу держслужбовця кандидати мають пройти кількарічну кваліфікаційну процедуру. Кандидат призначається на посаду за тимчасовим контрактом (до 3 років). Протягом цього періоду працівник проходить шестимісячне стажування та отримує певну первинну професійну підготовку. Підготовчий період завершується іспитом, прийнятим журі. У разі позитивного результату та за умови, що кандидат має вищу освіту, два роки досвіду роботи на державній службі, володіє принаймні однією іноземною мовою, робочою мовою в Європейському Союзі або однією з таких іноземних мов: Арабська, білоруська,

китайська, ісландська, японська, норвезька, російська, українська, і не перебуває в резерві збройних сил, кандидат отримує трудовий договір у державному секторі на невизначений термін.

У Франції відбір на державну службу здійснюють державні структури на основі стандартизованих критеріїв [52]. Відбір у французьку систему державної служби зазвичай здійснюється шляхом конкурсного іспиту. Слід зазначити, що в системі державної служби Франції існує два види конкуренції: зовнішня та внутрішня. Зовнішні конкурси використовуються для набору нових співробітників, внутрішні конкурси організуються для просування кращої частини співробітників в ієрархічній драбині. Така модель може бути використана для досліджуваної спільноти.

Цікавим є досвід країн Балтії, які використовують такі сучасні форми добра, як співбесіди, анкетування, співбесіди та порівняння документів про освіту.

Сьогодні навряд чи існує питання організації та функціонування державних органів та органів місцевого самоврядування, державної служби загалом, яке не пов'язане з професіоналізмом і компетентністю агентів. Запровадження адміністративної реформи, формування державного механізму та апарату на сучасних засадах, розвиток державної служби органічно пов'язані з освітньою та професійною підготовкою кадрів. Для України цінним є досвід зарубіжних країн щодо організації процесу освітньої та професійної підготовки державних службовців. У кожній країні діють певні системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, де навчання найчастіше здійснюється в спеціалізованих навчальних закладах - інститутах, академіях, училищах, які за статусом часто перевищують звичайні вищі навчальні заклади, в конкретних університетів (наприклад, Національна школа державного управління у Франції [28], Федеральна академія державного управління в Німеччині, Коледж державного управління у Великобританії, Національна школа державного управління в Польщі, Академія державного

управління при Президента Російської Федерації, Вища школа державного управління в Угорщині та ін.)

Для нашого дослідження становить інтерес педагогічно-професійна система підготовки керівного персоналу в США, яка використовує відкриту систему навчання. Підготовку кадрового резерву державних службовців здійснюють школи, коледжі, факультети, що входять до складу великої кількості університетів, за північноамериканським способом організації вищої освіти. У виняткових випадках існують неуніверситетські коледжі для підготовки керівного персоналу найнижчого рівня. Крім того, у Сполучених Штатах не вистачає набору визначених урядом національних закладів підготовки менеджменту. Це призводить до відсутності єдиних стандартів навчання рівня набутих знань і навичок, що може призвести до комунікаційних проблем у системі державного управління. З іншого боку, такий підхід дозволяє запропонувати ринку праці максимально широке коло спеціалістів, які вузько орієнтовані на вирішення тієї чи іншої проблеми. Відкрита конкуренція в цьому напрямку між понад 1500 американськими вищими навчальними закладами нарешті виділила кілька вищих шкіл, які фактично замінили національні структури навчання, а саме Школу уряду Кеннеді при Гарвардському університеті та Школу Вагнера при Нью-Йоркському університеті. Саме ці дві аспірантури встановлюють сучасні 4 рівні професійної підготовки в США. Проте не можна не звернути увагу на ефективність вечірніх курсів американських асоціацій (American Civil Service Association, Association for Political Analysis and Management, Council on Management Skills тощо). Існуюча система є однією з найефективніших, оскільки дозволяє, з одного боку, швидко підготувати велику кількість молодшого персоналу і так само швидко його перепрофілювати. Водночас ринок праці дає змогу обирати спеціалістів високого рівня на посади найвищого рівня державної служби. У свою чергу, Канада є представником відкритої системи освітньої та професійної підготовки керівних кадрів. Імітуючи освітньо-професійну систему підготовки американських кадрів і черпаючи з неї справжнє натхнення, але не без

урахування національних особливостей, пов'язаних із впливом європейських підходів, які принесла франкомовна частина канадців, а саме установи освіти взаємодіють з органами державної влади, але не керуються ними. Водночас навчальні заклади готують фахівців з державного управління.

1 317 / 5 000

Результати перекладу

Педагогічна система професійної підготовки керівних кадрів у Німеччині відноситься до систем закритого типу. Він включає як національні структури (Федеральну академію державного управління, Міністерство внутрішніх справ, Федеральний коледж муніципального державного управління та Академію Німецького союзу державних службовців), так і відповідні регіональні коледжі. На регіональному рівні підвищення кваліфікації здійснюють переважно інститути підготовки кадрів. Крім того, у низці німецьких університетів і коледжів запроваджено програми підготовки державних службовців. У Німеччині основними вимогами до державних службовців є професійна підготовка та спеціальна підготовка, види та напрями діяльності яких відрізняються залежно від рівня державного управління. Особлива увага в процесі підготовки майбутніх спеціалістів вищого рівня приділяється інтернатурі. Основними формами підвищення кваліфікації державних службовців у Німеччині є: підвищення кваліфікації початківців; підвищення кваліфікації за спеціальністю та посадою; професійний розвиток для переходу до якісного обслуговування; підвищення кваліфікації керівників.

Форми підвищення кваліфікації можна поділити на дві групи: а) перша – забезпечення належного рівня кваліфікації працівника, обов'язкового для всіх спеціалістів, прийнятих на посаду; б) другий — адаптивний, який передбачає підготовку (адаптацію) працівників до змін, тобто навчання спрямоване на збереження або підвищення кваліфікації, здобутої на посаді, і надання знань, необхідних для кваліфікованої роботи. Програма підготовки державних службовців у Німеччині включає такі дисципліни: публічне право та політологія, адміністративне право, цивільне право, економіка та державні

фінанси, управління бізнесом, інформатика, соціальні науки. Усі програми підготовки державних службовців передбачають обов'язкове кількомісячне стажування в органах державної влади та місцевого самоврядування. Перевагами німецької системи підготовки управлінських кадрів є збалансований баланс між теоретичними знаннями та практичними навичками, які державний службовець отримує під час навчання. Водночас суттєвим недоліком є правова спрямованість системи освіти, якщо претендент на посаду вищої категорії не має юридичної освіти, то протягом двох років він проходить курси підвищення кваліфікації у закладах спеціального навчання в галузі закон.

Останній компонент навчання персоналу стосується державних органів. З нашої точки зору, саме державні органи візьмуть на себе функції соціального контролю над місцевою державною владою в разі подальшої децентралізації державних органів у Китаї та поглиблення демократичних процесів. Найбільш позитивним аспектом системи професійної освіти Китаю з підготовки управлінських кадрів є не тільки грамотно побудована система підготовки кадрів, а й механізм контролю якості знань і рівня підготовки, контролю професійних знань і ціннісних орієнтацій. Централізована система навчання кадрів створює єдину програму навчання керівного складу, розробляє та впроваджує єдині посібники з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що дає змогу швидко та ефективно реагувати на актуальні виклики та знижує ризики відцентрового дрейфу настроїв, які є критичними для однієї з найбільших як територіально, так і за чисельністю населення країни. В середньому термін перепідготовки персоналу без відриву від виробництва становить 3 місяці, повноцінних курсів перепідготовки - 2 роки. Проте хотілося б відзначити недоліки цієї системи. На жаль, ця модель навчання персоналу не може підготувати незаангажованих і політично вільних державних службовців, вимагає значних фінансових витрат і не дозволяє негромадянам Китаю використовувати практичні управлінські навички, що в майбутньому може призвести до скорочення процесів розвитку демократії та громадського контролю.

Важливим недоліком у сфері кадрової політики України є відсутність органу, який би здійснював координаційні, консультативні та виконавчі функції в управлінні кар'єрою державних службовців. Це може звести нанівець зусилля щодо професіоналізації та підвищення ефективності державної служби. У Чехії та Угорщині відділи кадрів мають достатні повноваження, є стабільними та мають необхідні ресурси для виконання своїх функцій, що виливається в ефективне управління персоналом і значно зменшує вплив на них політичних чинників чи особистих причин. За німецьким зразком в Угорщині Міністерство внутрішніх справ наділене широкими повноваженнями: воно бере участь у розробці та визначенні законодавчої та нормативної бази, вносить пропозиції з питань оплати праці, навчання персоналу, однак, слід зазначити, питання управління вищими посадовими особами в усіх структурах державного сектору залишаються на службі Прем'єр-міністра. Міністерство внутрішніх справ веде кадровий реєстр: ця база даних про державну службу містить найважливішу інформацію, необхідну для реалізації кадрової політики (вік, стать, кваліфікація, категорія, знання іноземних мов).

Наше дослідження показує, що нові керівники повинні вміти працювати в демократичних і ринкових умовах, орієнтуватися на потреби громадян, покращувати якість і доступність державних послуг. Необхідно створити таку систему кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, яка б забезпечувала залучення найбільш підготовлених і здатних до виконання професійно службових функцій на державній службі шляхом визначення критеріїв добору та проведення об'єктивного та публічного відбору. підготовка кадрів на конкурсній основі, розвиток кар'єри за індивідуальними програмами розвитку кар'єри та запровадження прозорої процедури просування за професійними досягненнями шляхом реалізації таких механізмів освітнього та культурного обміну (програми ERASMUS MUNDUS, TEMPUS); механізм інституційного розвитку (проекти Twinning, заходи TAIEX, оцінка SIGMA); фінансовий механізм.

3.2. Використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом органу місцевого самоврядування

Необхідність активізації використання соціально-психологічних методів управління організацією пов'язана з недостатньою поінформованістю керівників підприємств та інших працівників управління щодо ефективності використання засобів і методів психології управління; недостатня увага керівників до сфери психології управління, недостатнє сприйняття та неусвідомлення актуальності психології управління, що зумовлено багатьма причинами, зокрема регресом управління; відсутність психологічної служби або хоча б посади штатного психолога в штаті національних компаній, на відміну від західних компаній, де наявність психологічної служби є обов'язковою.

Працювати керівником було не завжди легко. Німецький громадський діяч Ф. Гейзен у книзі «Важко бути режисером» вказав на проблему суб'єктивності в оцінці режисерської роботи. Тому, коли організація досягла хороших результатів, вони кажуть: «Зрештою, ми працювали», але коли справи йдуть погано і керівника звільняють, вони кажуть: «Це добре, тому що все залежить від нього». помилка. [32, гл. 22-23]. Дійсно, соціологічні дослідження підтверджують, що успішність діяльності менеджера на 15% залежить від його професійного рівня і на 85% від уміння працювати з людьми [33, с.17]. Знаючи особливості поведінки, характер кожного працівника, можна передбачити його поведінку в необхідному для колективу напрямку. Кожна група людей, кожен колектив має певний психологічний клімат. Тому неодмінною умовою створення і розвитку трудових колективів є дотримання в них принципів психологічної сумісності. Недостатня увага до соціально-психологічних аспектів менеджменту є основою нездорових стосунків у колективі, що може призвести до різкого зниження продуктивності праці (до 15%).

Основною метою застосування психологічних методів управління є формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі,

завдяки якому значною мірою вирішуються виховні, організаційні та економічні завдання. Тобто досягти поставлених перед колективом цілей можна за допомогою одного з найважливіших критеріїв ефективності та якості роботи – визнання домінуючим людського фактору.

Уміння враховувати людський фактор дозволяє керівнику цілеспрямовано впливати на колектив, створювати необхідні умови для роботи та формувати колектив односторонців. Прийоми і методи соціально-психологічних методів, що застосовуються на підприємствах, часто визначаються професійним рівнем і майстерністю керівника, організаторськими здібностями і знаннями в галузі соціальної психології. Белінський П. І., Лук'янова Л. М., Маниліч М. У своїх дослідженнях зазначають, що команду повинні очолювати спеціалісти, які володіють методами застосування системи соціально-психологічного впливу, а саме: методами роботи з певними груповими явищами та процесами; методи стимулювання творчої активності працівників; методи морального стимулювання колективної ініціативи; методи соціального регулювання; методи соціального регулювання; методи соціального планування; методи соціального прогнозування; методи управління індивідуальною та особистісною поведінкою; методи морального стимулювання особистої ініціативи; методи виховання та навчання; особистий приклад [12, с. 61-62].

Успіх діяльності менеджера залежить також від того, наскільки правильно він застосовує систему психологічних прийомів впливу, що формують позитивні міжособистісні стосунки. Вони повинні включати:

- методика формування та розвитку первинних колективів;
- гуманізація праці (облаштування робочих місць, застосування ергономічних положень, впровадження сучасного технічного обладнання);
- психологічна мотивація;
- психологічні методи відбору та навчання працівників;

- формування оптимального психологічного клімату колективу.

Соціально-психологічні методи мають два напрямки впливу на поведінку працівника та підвищення його трудової активності. З одного боку, вони спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, зміну ролі керівника, а з іншого - на розкриття особистісних здібностей кожного працівника, їх вдосконалення, до чого в кінцевому підсумку призводить до максимальної самореалізації людини у своїй праці, а отже, і підвищення її ефективності. Розкриття особистих здібностей кожного співробітника, цілеспрямованість і врахування його праці і його творчого потенціалу, максимальне розуміння його особистих мотивацій і демотивацій для ефективної роботи і багато іншого реалізується при використанні психологічних методів управління бізнесом.

У науковій літературі немає єдиних класифікацій методів психологічного управління. Досить поширеною є класифікація Л. Е. Орбан-Лембрик, яка виділяє три групи методів [17, 31, 32]:

- психологічні методи вивчення особистості в системі управління, до яких належать самоспостереження, спостереження, методи опитування, експерименту, метод документального вивчення;

- соціально-психологічні методи дослідження організації в структурі управління, які включають методи впливу: переконання, навіювання, наслідування, зараження; метод соціометрії; метод колективної оцінки особистості.

- методи вирішення управлінських завдань і прийняття управлінських рішень, у тому числі: метод «хорошої ідеї»; метод мозкового штурму; метод синектики; метод журналу; метод Дельфі; спосіб «635»; режим голосування «за – проти»; метод утопічних ігор; метод контрольних запитань; метод морфологічного аналізу; рольовий метод та інші [115, с.38].

Вважаємо, що класифікація цієї групи методів є надто узагальненою: методи впливу не можуть входити до групи методів дослідження організації в структурі управління. Фактично це окрема група методів управління.

А до третьої групи методів, спрямованих на вирішення управлінських завдань і прийняття управлінських рішень, Л.Е.Орбан-Лембрик відніс:

Свидрук І.І. Дає власну класифікацію соціально-психологічних режимів управління за функціональною складовою (рис. 3.1).

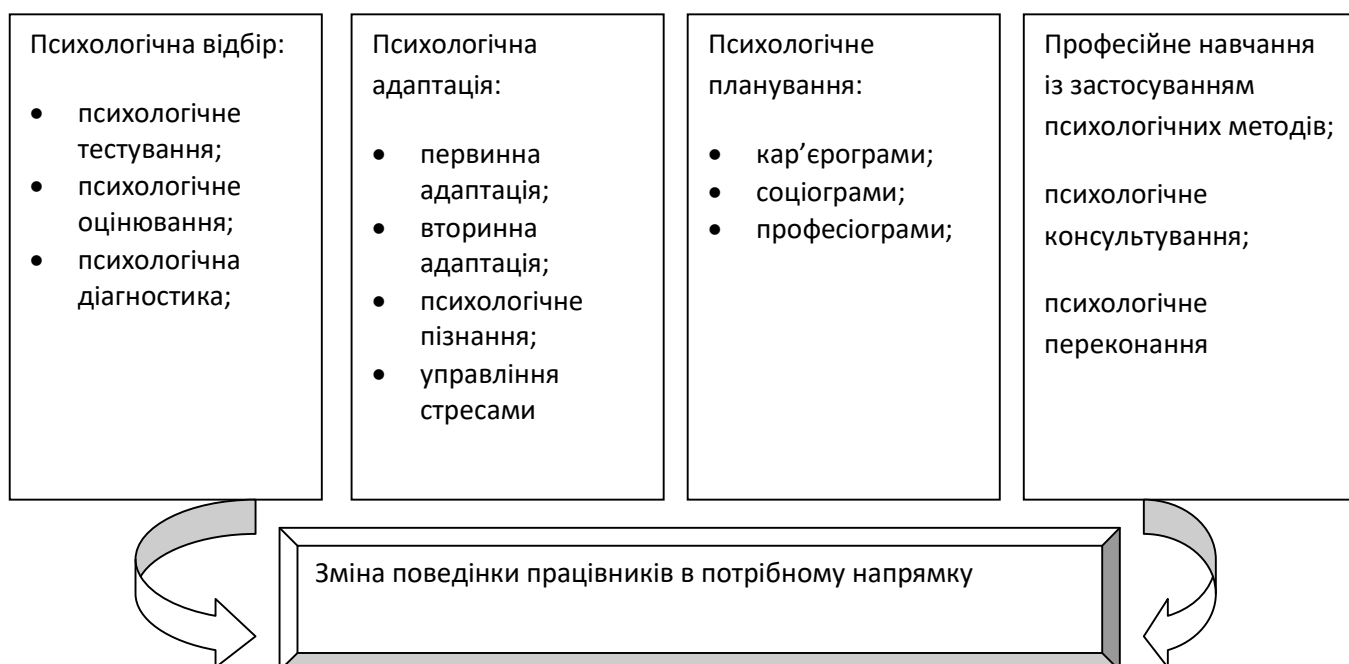


Рис. 3.1. Класифікація соціально-психологічних методів управління організацією

Примітка: складено на основі [95].

Більшість методів психологічного управління, описаних на рисунку 3.2, мають пряме відношення до психологічного впливу. Вважаємо, що психологічний вплив є логічним завершенням застосування більшості цих методів, оскільки воно використовується для виконання акту управлінської дії, спрямованого на кінцевий результат – бажану поведінку працівника в колективі.

Тому вважаємо за доцільне розглянути методи соціально-психологічного впливу в розділі двох блоків: методи соціального впливу та методи психологічного впливу.

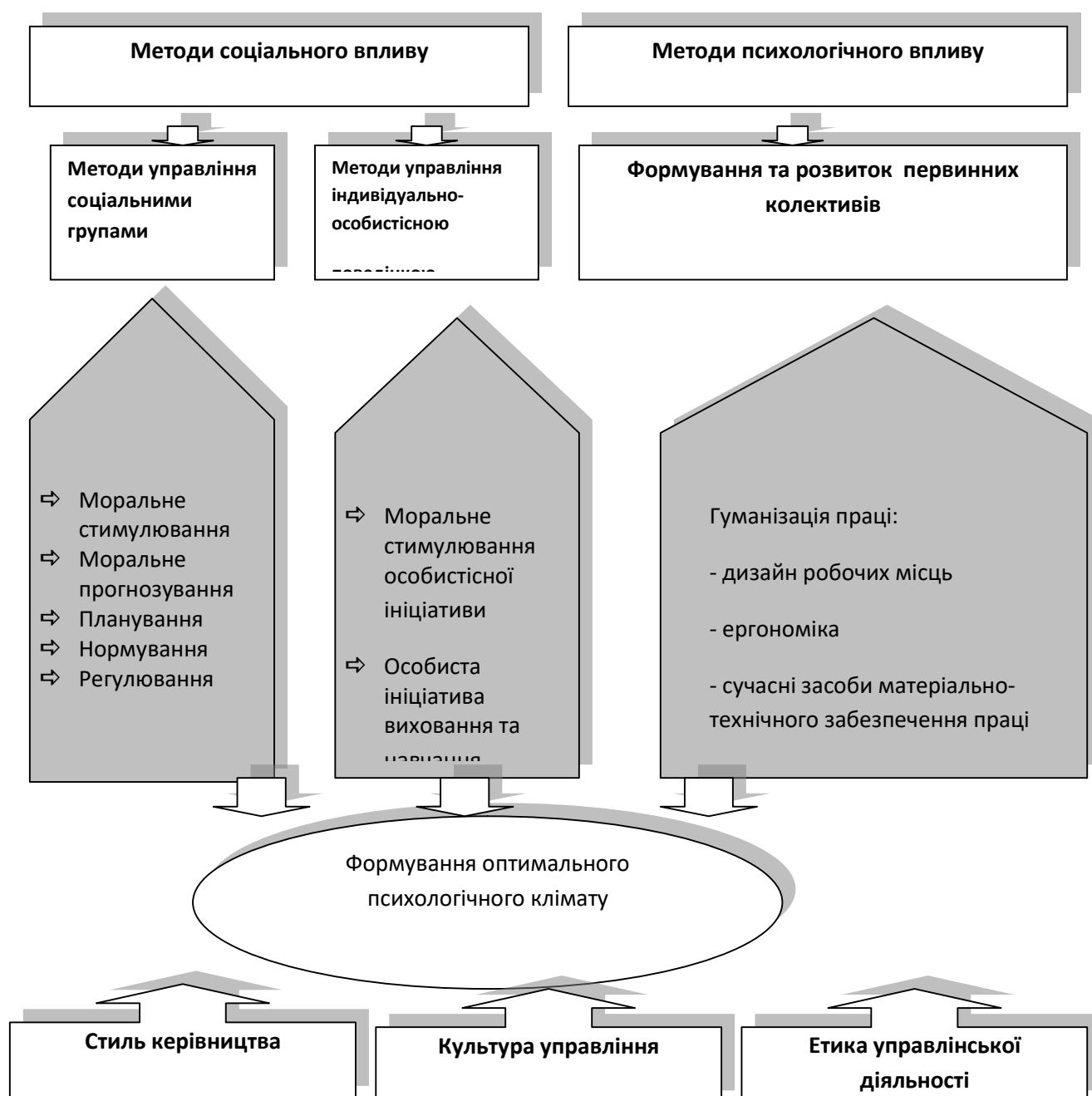


Рис.3.2. Методи соціального та психологічного впливу на формування сприятливого психологічного клімату

Примітка: побудовано автором на сонові [94,95].

Основними інструментами формування оптимального психологічного клімату колективу найчастіше є: стиль керівництва, управлінська культура та управлінська етика.

Висока психічна напруга в роботі керівника пов'язана з великою відповідальністю за прийняті рішення. Нині відбуваються процеси, які об'єктивно призводять до збільшення витрат управлінської енергії, особливо розумової. Таким чином, впровадження нових технологій і все більше використання комп'ютерів супроводжуються інтелектуалізацією праці, яка все більше трансформується в розумову. У цих умовах сфера діяльності менеджерів еволюціонує, ми переходимо від організації переважно фізичної праці до сфери організації розумової праці, яка є значно складнішою, вимагає більше зусиль і більшого професіоналізму в управлінні.

В цілому соціально-психологічні методи управління реалізують закономірності соціальної поведінки людини. Сучасний рівень виробництва, зростання загальноосвітнього та професійно-кваліфікаційного рівня кадрів призвели до істотних змін у системі ціннісних орієнтацій і мотиваційній структурі виробничої діяльності людей.

Традиційні форми матеріального стимулювання працівників в економічно розвинутих країнах поступово втрачають свій стимулюючий ефект. Дедалі більшого значення набувають такі чинники, як потреба менеджерів у розумінні моделей соціальної поведінки та індивідуальної психіки людини, сенсу та творчого характеру праці, можливості прояву ініціативи, суспільного визнання власної праці тощо. Все це реалізується за допомогою ефективних соціально-психологічних методів управління бізнесом.

Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин усередині колективу шляхом задоволення соціальних потреб працівників – розвиток особистості, соціальний захист тощо. [6, с.331]. При цьому соціальні режими управління бізнесом спрямовані на весь персонал компанії і чітко й однозначно визначені науковцями. Це соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальна нормалізація та соціальне регулювання.

Соціальні прогнози, як зазначає проф. Хміль Ф. І. – це конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі соціально-економічного розвитку, засоби, необхідні для їх досягнення [104, с.23].

Соціальне планування – це конкретизація цілей соціального розвитку колективу організації та розробка стратегії і тактики їх реалізації. Соціальне планування здійснюється шляхом розробки плану соціального розвитку персоналу підприємства. У зарубіжному менеджменті соціальне планування постає як програма підвищення якості життя на роботі, модель планування людських ресурсів, програма розвитку кар'єри (планування кар'єри), політика людського розвитку тощо.

Сьогодні більшість вітчизняних підприємств не розробляють і не реалізують план соціального розвитку в тому вигляді, який очікувався 15-20 років тому. Такий план соціального розвитку колективу розроблявся мінімум на п'ять років і традиційно складався з чотирьох розділів:

1. Удосконалення соціальної структури колективу.
2. Поліпшення умов праці, їх охорона та зміцнення здоров'я працівників.
3. Гарантії рівня життя, житлових і культурно-побутових умов працівників.
4. Підвищення трудової та соціальної активності співробітників.

При спробі визначити, які аспекти плану соціального розвитку трудового колективу підприємства мають місце сьогодні в діяльності національних підприємств, йдеться переважно про шляхи підвищення трудової, рідше соціальної активності працівників. Є також поодинокі та часткові випадки виконання третьої складової плану соціального розвитку працівника. Вони проявляються у забезпеченні найцінніших працівників великих (переважно іноземних) компаній службовими квартирами, автомобілями та іншими засобами, необхідними для життя та роботи. При цьому з цими працівниками намагаються укласти трудові договори мінімум на 5 років, і якщо працівник достроково розриває договір, то відшкодує підприємству понесені ним витрати. Зрозуміло, що останнє для працівника вкрай не вигідно, тому, якщо він вже має такі «щедрі соціальні виплати», то намагається виконувати договір і працювати в цьому колективі.

Соціальна нормалізація — науково обґрунтована регуляція соціальних процесів за допомогою соціальних норм і норм, що визначають порядок поведінки індивідів та їх груп у колективі.

Більшість науковців (Андрушків Б., Баєва О., Афанасьєв М. [4,6,10]) трактують поняття «норма» як певний загальновизнаний обов'язковий порядок, правило. Соціальне управління базується на використанні таких груп соціальних норм:

- правові (юридичні) стандарти. Вони встановлюються державою, забезпечуючи дотримання шляхом переконання, а при необхідності і примусу. Правові норми є найбільш розробленими та формалізованими, регулюють найбільш суттєві відносини, їх дія поширюється на державну, громадську та інші системи. У більшості випадків ця група стандартів дотримується на вітчизняних підприємствах, оскільки штрафи за їх невиконання досягають значних розмірів;

- стандарти, встановлені державними органами та громадами. Вони діють у відповідних організаціях і спільнотах. Їх дотримання є добровільним. «Більшість законів, які регулюють управлінські відносини в громадських

організаціях, розроблені цими організаціями самостійно, тому їх дотримується більшість членів організації. Адже дотримання цих норм гарантується авторитетом громадських організацій, в окремих випадках – формами примусу, передбаченими нормативними документами, що визначають статус організацій» [2];

- звичаї. Їх значення в регулюванні управлінських відносин продовжує зростати. Лише від невеликої кількості національних організацій, де керівництво намагається принаймні підтримувати якісь моральні стандарти, можна очікувати доброї волі. На жаль, дотримання моральних норм досить часто суперечить комерційним інтересам і, отже, нехтується через це.

«Соціальне регулювання сприяє підтриманню соціальної справедливості в колективі, поліпшенню соціальних відносин між працівниками. Його засобами є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статті статутів, що регламентують поведінку посадових осіб), правила ввічливості, ритуали, послідовність задоволення суспільних потреб залежно від стажу, виробнича діяльність працівників. Співробітники» [22]. Соціальне регулювання має місце в діяльності більшості підприємств під час прийому на роботу у зв'язку з тим, що укладення трудових і колективних договорів, правил внутрішнього розпорядку тощо. є обов'язковими організаційними вимогами компаній.

«Соціально-психологічні методи мають два напрямки впливу на поведінку працівника та підвищення його трудової активності. З одного боку, вони спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, зміну ролі керівника, а з іншого - на розкриття особистісних здібностей кожного працівника, їх вдосконалення, до чого в кінцевому підсумку призводить до максимальної самореалізації людини у своїй праці, а отже, і підвищення її ефективності» [6]. Розкриття особистих здібностей кожного співробітника, цілеспрямованість і врахування його праці і його творчого потенціалу, максимальне розуміння його особистих мотивацій і

демотивацій для ефективної роботи і багато іншого реалізується при використанні психологічних методів управління бізнесом.

Активізація застосування психологічних методів управління бізнесом в сучасних умовах політичної та економічної кризи пов'язана з необхідністю заміни матеріальних мотивацій діяльності працівників нематеріальними.

Висновки до розділу 3

Для вдосконалення управління персоналом пропонуємо активізувати використання соціально-психологічних методів управління персоналом, методів формування та підтримки організаційної культури та колективної відповідальності (лідерства).

Соціально-психологічні методи мають два напрямки впливу на поведінку працівника та підвищення якості роботи публічних службовців. Вони сприяють розкриттю особистісних здібностей кожного працівника, їх вдосконалення, до чого в кінцевому підсумку призводить до максимальної самореалізації людини у своїй праці, а отже, і підвищення її ефективності. Розкриття особистих здібностей кожного співробітника, цілеспрямованість і врахування його праці і його творчого потенціалу, максимальне розуміння його особистих мотивацій і демотивацій для ефективної роботи і багато іншого реалізується при використанні психологічних методів управління бізнесом.

ВИСНОВКИ

Дослідження кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування показало, що нині це дієвий засіб створення конкурентоспроможних виконавчих структур органів місцевого самоврядування.

1. Відділ кадрів та правового забезпечення є найважливішою ланкою в системі управління персоналом органу місцевого самоврядування, що «забезпечує планування, прогнозування та аналіз виконання завдань з кадрового забезпечення, координацію, регулювання і розробку заходів щодо мотивації діяльності працівників, а також контроль виконання нормативно-правових актів організацій, імплементує освітні практики з питань децентралізації, проектного менеджменту, планування та управління розвитком» [3].

2. Проведене дослідження вітчизняної практики організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування та вивчення зарубіжного досвіду дозволяють виокремити наступні напрямки вдосконалення кадрової роботи та кадрового забезпечення: реформування норматив-правових засад кадрового забезпечення; покращення системи оплати праці; забезпечення професійної етики службовців органів місцевого самоврядування; вдосконалення стандартів якості надання муніципальних послуг; професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування.

3. Для вдосконалення підбору персоналу можлива адаптація до національної практики державних управлінських технологій, пов'язаних з пошуком спеціалістів – хедхантинг, пошук і відбір кадрів, ключових і рідкісних як за спеціальністю, так і за рівнем професіоналізму, фахівців, а також використання нетворкінгу - вміння налагоджувати зв'язки взаємовигідних відносин між людьми;

4. Наше дослідження показує, що нові менеджери повинні вміти працювати в демократичних і ринкових умовах, орієнтуватися на потреби громадян, покращувати якість і доступність державних послуг. Необхідно створити таку систему кадрового забезпечення органів місцевого

самоврядування, яка б забезпечувала залучення найбільш підготовлених і здатних до виконання професійно службових функцій на державній службі шляхом визначення критеріїв добору та проведення об'єктивного та публічного відбору кадрів на конкурсній основі, розвиток кар'єри на основі індивідуальних програм розвитку кар'єри та запровадження прозорої процедури просування на основі професійних досягнень шляхом впровадження нових механізмів освітнього та культурного обміну та інституційного розвитку.

5. Управління кадровими процесами в органах місцевого самоврядування має включати: аналіз проблемної ситуації, планування, прогнозування, розробку та ухвалення управлінських рішень, організаторську діяльність, що включає політику добору і розстановки персоналу в органах місцевого самоврядування з урахуванням етичних і особистісних якостей службовця, стимулювання кадрів, контроль результатів атестації, формування й оптимальне використання кадрового резерву і робота з ним, правове регулювання кадрових відносин. Уся ця робота має бути відображена в програмі кадрового планування. Зазначеного можна досягти за рахунок: оптимізації використання персоналу, удосконалення процесу прийому на роботу; організації професійного навчання; створення основи для розвитку інших програм управління персоналом; формування плану основних прогнозованих досягнень; зацікавленості органів місцевого самоврядування і службовця в розвитку кар'єри; обов'язковості професійного розвитку соціально-психологічного комфорту і отримання задоволення від процесу роботи.

6. Для розвитку професіоналізму службовців органу місцевого самоврядування необхідно: дотримуватися етики поведінки; орієнтуватись на задовольняння потреб конкретних груп споживачів послуг; вміти ефективно спілкуватися; мати мотивацію до роботи та задоволення від неї; використовувати новітні технології у своїй діяльності; досягати певного необхідного рівня професійних особистісних якостей, знань і вмінь; бути людиною з гідною репутацією та високими моральними принципами;

турбуватися за своє кар'єрне зростання та професійний розвиток; бути відкритим до інновацій; мати бажання постійно підвищувати свій рівень знань за фахом, навчатися; бути відданим професії, вміти робити якісну та кількісну самооцінку своєї праці .

7. Для проведення моніторингу використання кадрового потенціалу відділу кадрів та правового забезпечення варто імплементувати у практику оцінювання кадрової роботи методика Європейської асоціації менеджерів з управління та використовувати для цього критерії оцінювання добору, адаптації, розвитку кадрової культури, формування резерву в органі публічної влади, які підтримує практику демократичного врядування. Таке оцінювання варто поєднувати із періодичним експертним опитуванням з використанням Google Форми, які в даній роботі засвідчили належний рівень роботи відділу кадрів та правового забезпечення у реалізації кадрової роботи в органі місцевого самоврядування.

