

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

САХНЮК Наталія Юріївна

**Формування стратегії розвитку персоналу органу
місцевого самоврядування. / Formation of the
strategy of personnel development of the local
self-government body**

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-21'

Н. Ю. Сахнюк

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Т. М. Попович

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні та правові засади стратегування розвитку персоналу органу місцевого самоврядування	6
1.1. Об'єктивна необхідність та завдання вироблення стратегічних орієнтирів розвитку персоналу органу місцевого самоврядування в умовах децентралізації	6
1.2. Інституційне забезпечення розробки стратегії розвитку персоналу органу місцевого самоврядування	13
Висновки до розділу 1	21
Розділ 2. Системний аналіз практики забезпечення розвитку персоналу в Нетішинській міській раді	23
2.1. Аналіз організаційно-функціонального механізму управління персоналом в органі місцевого самоврядування.	23
2.2. Оцінка технологій забезпечення розвитку персоналу в органі місцевого самоврядування	30
2.3. Аналіз мотиваційних чинників та потреб, що впливають на формування особистісного професійного розвитку в органі місцевого самоврядування.	35
Висновки до розділу 2	39
Розділ 3. Формування стратегічних засад розвитку персоналу органу місцевого самоврядування	42
3.1. Вироблення концептуальних підходів до формування стратегії розвитку персоналу органу місцевого самоврядування.	47
3.2. Удосконалення механізму управління професійним розвитком та підвищенням професійних компетенцій посадових осіб органу місцевого самоврядування.	55
Висновки до розділу 3	58
Висновки	63

ВСТУП

Актуальність теми. Децентралізаційні процеси, які суттєво розширили функціональні завдання і повноваження органів місцевого самоврядування, стали каталізатором змін у професійній діяльності посадових осіб, та обумовили необхідність підвищення їх професійної компетентності для належного виконання ними покладених обов'язків. Наявність професійної компетентності стає нині однією із ключових умов перебування на службі в органах місцевого самоврядування. Реалізація цього завдання актуалізує питання пошуку нових та дієвих форм, методів і засобів підвищення професійного рівня посадових осіб та розвитку їх професійних компетентностей в контексті вимог, які до них висуваються громадськістю, а а також потребою забезпечення ефективної реалізації закріплених повноважень.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Розробці методологічних та методичних засад підготовки високопрофесійної генерації публічних управлінців всіх рівнів, спроможності органу місцевого самоврядування забезпечити розвиток персоналу, підвищення якості кадрового потенціалу, присвячено багато наукових українських науковців і практиків, таких як: Аксьонова О. В., Балдич Н., Бородін Є.І., Василюк А., Волківська А. М., Волик В.С., Дибченко Д.М., Калашник Н.С., Крмишкін Ю.А., Кравченко Т.А., Надрага В. І., Серьогін С. М., Тимцуник В.І., Шкільняк М.М., Щербаков П. С. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичні обґрунтування необхідності підвищення професійних компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування та надання практичних рекомендацій щодо вироблення концептуальних засад стратегування їх розвитку.

Поставлена мета обумовила необхідність розв'язання наступних **завдань:**

дослідити проблеми та обґрунтувати об'єктивну необхідність та завдання вироблення стратегічних орієнтирів розвитку персоналу органу місцевого самоврядування в умовах децентралізації

охарактеризувати інституційне забезпечення розвитку персоналу органу місцевого самоврядування

провести аналіз діючих технологій управління розвитком персоналу в органі місцевого самоврядування.

оцінити організаційно-функціональне забезпечення підвищення рівня професійної компетенції посадових осіб органу місцевого самоврядування.

проаналізувати мотиваційні чинники та потреби, що впливають на формування особистісного професійного розвитку в органі місцевого самоврядування.

надати пропозиції щодо вироблення концептуальних підходів до формування стратегії розвитку системи управління персоналом органу місцевого самоврядування.

запропонувати шляхи удосконалення механізму управління професійним розвитком та підвищенням професійних компетенцій посадових осіб органу місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є підвищення професійних компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування через вироблення стратегічних орієнтирів їх розвитку

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку персоналу в органі місцевого самоврядування

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Об'єктивна необхідність та завдання вироблення стратегічних орієнтирів розвитку персоналу органу місцевого самоврядування в умовах децентралізації

Результативність здійснюваної реформи системи державного управління та децентралізаційні процеси спрямовані, передусім, на забезпечення ефективності роботи всіх державних інституцій, в т.ч. органів місцевого самоврядування, яка, беззаперечно, залежить від багатьох чинників, однак найбільш вагомим є людський ресурс. Саме від професійності та компетентностей державних службовців та посадових осіб органу місцевого самоврядування (далі – ОМС) залежить результативність виконання поставлених завдань та повноважень. Як зазначають експерти, «сучасні умови потребують від фахівця не лише високого рівня професіоналізму, а й постійної його готовності збагачувати та оновлювати свої знання, уміння» [44].

В процесі упровадження системних змін, найбільш гостро постає проблема якості та професійної компетентності осіб місцевого самоврядування, оскільки зміна функцій і завдання ОМС, призводить до необхідності кадрового забезпечення всіх функціональних сфер на локальному рівні в межах кожної територіальної громади. Для задоволення потреб жителів таких громад необхідна не лише наявність працівника, але його професійність та вміння адекватно реагувати на виклики і потреби громади, ефективно і вчасно розв'язувати проблеми та забезпечувати сталий розвиток громади.

Отже, можна стверджувати, що сучасні виклики децентралізаційних процесів лежать у площині підвищення професійної компетентності осіб

ОМС, що має стати пріоритетним напрямом у загальній системі управління людськими ресурсами.

В понятійному аспекті категорія «професійна компетентність» характеризується різними зрізами та підходами і представлена широким спектром ознак, які її формують. Зокрема, в дослідженнях авторів [29;11], професійна компетентність державного службовця та посадової особи ОМС розглядається через поєднання таких її двох понять я :

1 - «професіоналізм» (включає усесторонні знання змісту роботи та володіння навичками і вміннями у певній сфері діяльності);

2 - «компетентність» (визначається як розуміння предмету діяльності, наявності професійної освіти, здатностями виконувати роботу, знання успішних практик роботи та володіння навичками їх застосовувати).

Таке поєднання складових зобов'язує службовців бути: готовим до виконання «посадових повноважень; добре знати предмет державно-службової діяльності; знати власні права і обов'язки та якісно і в повній мірі виконувати свої функції і повноваження, передбачені і законодавством і посадовими інструкціями; володіти процедурами виконання покладених обов'язків; мати загальну та спеціальну підготовку та знати юридичні і морально-етичні норми у сфері державної служби» [29]. В [49] професійна компетентність розглядається як «сукупність особистісних можливостей посадової особи, її кваліфікаційні знання, досвід, що дають змогу брати участь у вироблені певного кола рішень або самостійно вирішувати певні питання завдяки наявності відповідних знань і навичок» [49].

У сфері місцевого самоврядування науковці переважно визначають професійну компетентність посадової особи ОМС «як форму виконання працівником своєї діяльності, зумовленої знаннями та практичними вміннями» [26,с.86]. За іншими підходами, професійна компетентність розглядається «як високий рівень службового професіоналізму та одну з найважливіших сторін професійної зрілості та професійної культури»[23, с. 81]. Загалом, професійна компетентність посадових осіб «знаходить

вираження у вмінні ефективно працювати, враховуючи постійні зміни темпу життя та якісно виконувати професійні обов'язки у ситуаціях неузгодженості нормативно-правового забезпечення діяльності» [30].

Варто відзначити, що незважаючи на чинний Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», і ту увагу, яка надається вирішенню проблем забезпечення діяльності ОМС висококваліфікованими кадрами, досі є відсутнім поняття професійної компетентності посадових осіб ОМС. Згідно норм Закону, на посаду в ОМС приймаються особи, «які мають відповідну освіту і професійну підготовку, володіють державною мовою відповідно до рівня» [39]. Водночас норми закону не деталізують наведені вимоги і не виписують процедури їх встановлення. При конкурсному відборі на посаду, вимоги, які висуваються до претендента, виписуються в оголошенні і формуються відповідно до специфіки такої посади. Основними принципами, на яких служба в ОМС здійснюється є: рівність можливостей доступу до служби в ОМС з урахуванням ділових якостей претендентів та їх професійної підготовки; професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі.

Водночас у Законі України «Про державну службу» надане аргументоване визначення поняття «професійна компетентність» як здатності державного службовця «застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [39]. У такому його визначенні, варто виокремити дві базові вимоги до рівня професійної компетентності: необхідність професійного навчання і забезпечення професійного розвитку. Їх зміст наведено на рис. 1.1.

В рамках відсутності чіткого формулювання визначення професійної компетентності для посадових осіб ОМС будемо вважати, що воно є узагальненим поняттям, оскільки виписує спільні вимоги до роботи в органах

влади для осіб, які займають посади, що прирівнюються до посад державної служби.

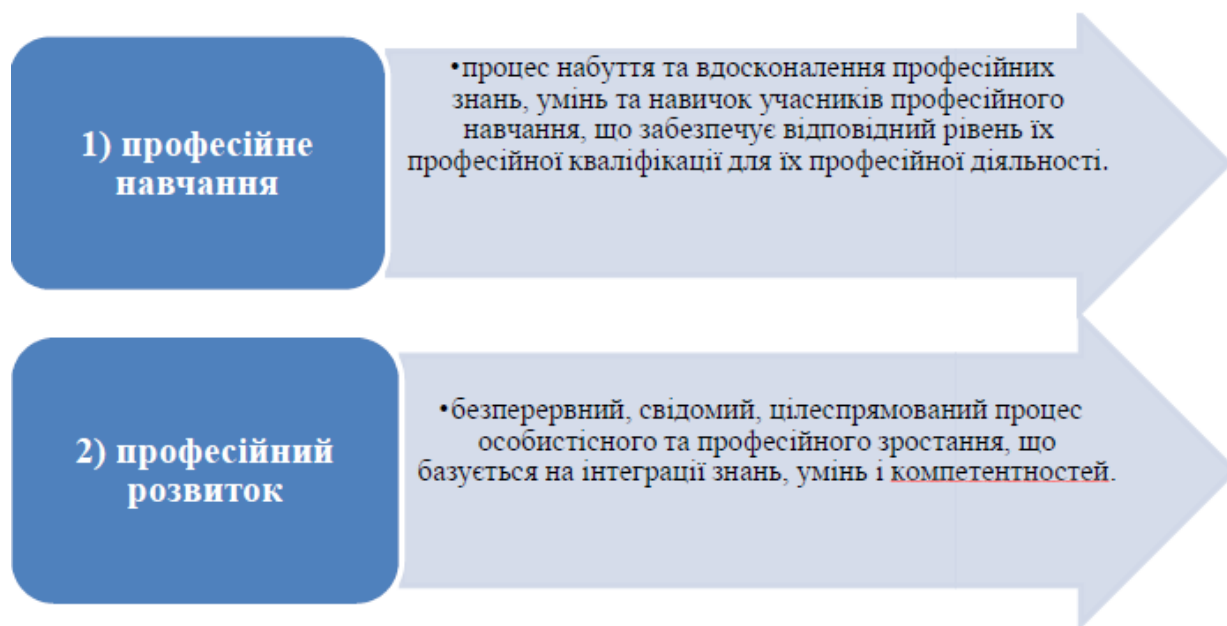


Рис. 1.1 Взаємозв'язок професійного навчання і професійного розвитку для формування професійної компетенції

Формування та розвиток професійної компетентності посадових осіб обов'язково повинні здійснюватися з дотриманням принципів, тотожними до принципів служби в ОМС, які включають в : «служіння територіальній громаді; верховенства права, демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; пріоритету прав та свобод людини і громадянина; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності; дотримання прав місцевого самоврядування; захисту інтересів відповідної територіальної громади» [39].

Узагальнення критеріальних ознак професійної компетентності для посад ОМС дозволяє зробити інтегративну її характеристику, яка презентує фахові (професійні) та особистісні здатності працівника (рис.1.2).



Рис. 1.2. Інтегративна характеристика професійних компетентностей осіб місцевого самоврядування

Розвиток і підтримка професійних компетентностей службовців є першочерговим завданням системи управління персоналом, яка вибудовується на принципах відкритості, системності і об'єктивності. Особливістю системи управління персоналом в ОМС є те, що його об'єктом є специфічна категорія працівників - особи, що здійснюють службу в органі місцевого самоврядування відповідно до визначених законодавством повноважень. Їх функціональна діяльність спрямована на вирішення завдань економічного та соціального розвитку територіальних громад і носить суспільний характер. Це висуває до них підвищені вимоги та передбачає введення певних професійних обмежень. До таких обмежень відносяться: законопослушність, добросовісність, нейтральність, висока дисципліна, робота виключно у правовому полі.

Розвиток персоналу в ОМС пов'язується не лише з необхідністю виконання професійних обов'язків, але й досягнення поставлених цілей діяльності через запровадження ефективних методів управління персоналом.

Ефективність роботи з персоналом забезпечується, передусім, виконанням всього циклу управлінського процесу, а саме :

забезпечення ОМС кваліфікованими кадрами (плануванням потреби в кадрах, підбором кадрів, організацією конкурсу тощо); ;

адаптацією (організаційна, професійна, соціальна, психофізіологічна) та інтеграцією у професійну діяльність;

управлінням життєвим циклом працівника (через кадрове адміністрування, планування розвитку, навчання, оцінювання, мотивування, кар'єрне зростання та просування по службі, управління ефективністю і результативністю, вибудовування комунікацій, управління винагородами тощо);

вивільнення працівників.

Система управління персоналом має ґрунтуватися на виробленій в ОМС кадровій стратегії. В цьому контексті важливим є вироблення відповідної до складених умов і характеру роботи ОМС стратегії розвитку персоналу. В науковій літературі існує багато різних аргументації щодо необхідності і змісту такої стратегії, але всі науковці і фахівці констатують про її доцільність і вплив на мотивацію самих працівників, які розуміють цілі і перспективи організації своєї власної роботи і завдань, які перед ними ставляться і в рамках яких вони вибудовуватимуть свою професійну кар'єру. На цьому наголошує і Стратегія державної кадрової політики, де її завданнями визначено подолання кадрових деформацій в ОМС, «захист прав людини... та запобігання виникненню та управління конфліктом інтересів на публічній службі» [42].

Метою кадрової стратегії є формування такої генерації службовців, які б відповідали європейському рівню та могли стати «інститутом взаємодії між державою та суспільством, через який реалізовуватиметься поєднання конституційно закріплених зобов'язань держави, відносин з кадровим потенціалом та ефективності діяльності державних органів» [42]. Для цього мають бути створені відповідні правові, соціальні та організаційні

передумови для успішної реалізації професійного потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування.

Під стратегією розвитку персоналу розуміють комплекс управлінських заходів і організаційних рішень щодо створення умов для забезпечення професійно зростання працівників та підвищення їх фахових компетенцій, планування кар'єри та підтримки програм індивідуального розвитку з урахуванням ресурсних можливостей та потреб ОМС. Основними умовами реалізації кадрової стратегії є: цільова спрямованість розвитку персоналу; наявність сформованої кадрової політики; використовуваний інструментарій впливу на розвиток кадрового потенціалу; діагностування кадрових ситуацій; планування потреби в кадрах; кадровий моніторинг та розроблення кадрових програм для реалізації цілей кадрової стратегії.

Основною цільовою спрямованістю розвитку персоналу є забезпечення діяльності ОМС високопрофесійними працівниками, спроможними вирішувати актуальні завдання місцевого розвитку. Для досягнення такого рівня професіоналізму, в ОМС мають бути вироблені механізми постійного поглиблення знань і умінь працівників, створений сприятливий соціально-психологічний клімат, забезпечена гідна оплата праці та створені належні умови праці. Тобто, основу кадрового потенціалу ОМС мають складати фахівці, здатні у сучасних умовах використовувати ефективні технології управління, демонструвати вміння виробляти професійні рішення у сфері діяльності, володіти сучасними техніками комунікування та креативного мислення.

З метою адаптування вироблених наукою і практикою розроблення стратегій розвитку персоналу в різних типах організації, розглянемо існуючі підходи до її формування, що можуть бути взятими до уваги і органі місцевого самоврядування.

На процес формування кадрової стратегії впливає низка чинників як зовнішнього так і внутрішнього характеру. Стосовно ОМС вони систематизовані за ознаками змісту і специфіки виконуваних

функціональних завдань, особливостей діяльності, вимог державної кадрової політики, характеру вибудованих рівнів управління та комунікації тощо. Систематизація чинників, що впливають на вироблення кадрової стратегії ОМС, наведені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Система чинників, що впливають на формування кадрової стратегії ОМС

Важливим аспектом у виробленні стратегічних орієнтирів розвитку персоналу ОМС є реальна оцінка стану кадрового забезпечення, рівня завантаженості та інтенсивності роботи, раціонального розподілу функціональних обов'язків та завдань.

Огляд сучасних інформаційних джерел та аналітичних оцінок стану кадрового забезпечення ОМС засвідчив, що його формування супроводжується низкою проблем, причинами яких є: «відсутність стратегічних та системних цілеспрямованих підходів до підготовки кадрів, чітко визначеної державної політики у сфері професіоналізації державного управління та місцевих громад, невикористання сучасних технологій управління персоналом, іноземного інституційного досвіду в цій сфері; надмірне та постійне оновлення місцевих громад через їх природну

мінливість, відсутність дієвої системи стимулювання праці державних службовців, а також необґрунтована політизація призначень, неефективне використання людських ресурсів; невідповідність у забезпеченні ресурсами потребам розвитку людських ресурсів, розвитку системи професійної підготовки працівників, зокрема слабка педагогічна, методична та технічна база професійної підготовки, недостатнє та неефективне фінансування, неефективне використання міжнародної технічної допомоги для цієї мети» [a2]. Наслідки прогалин у реалізації кадрової політики в органах публічної влади, які були оприлюднені в інформаційно-аналітичному звіті «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні [2], наведені на рис. 1.4.

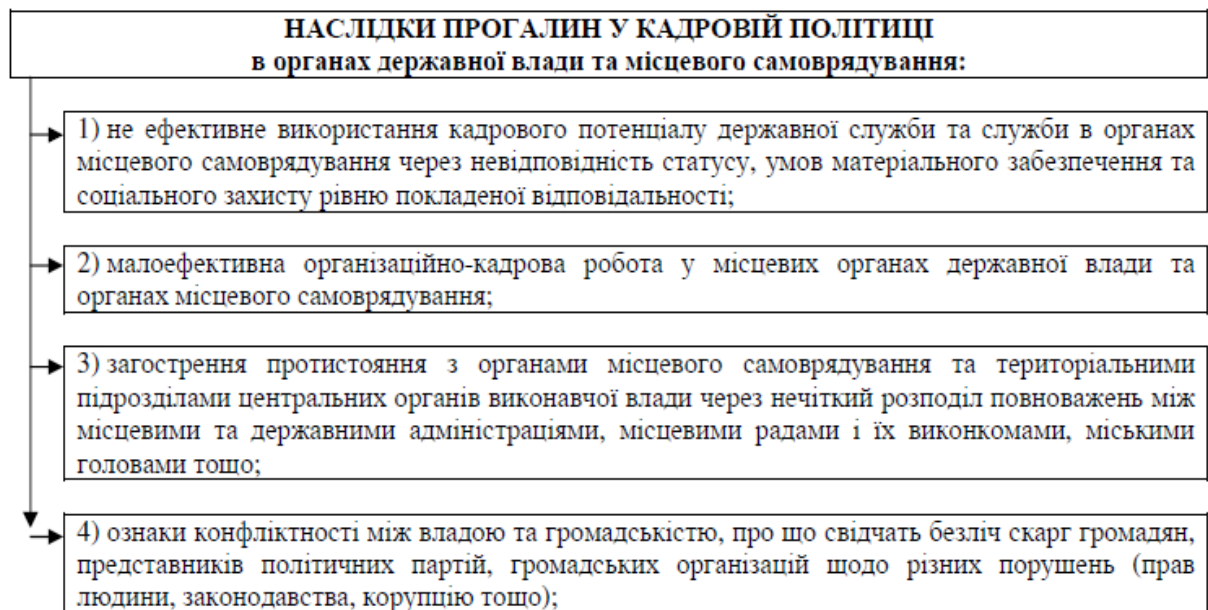


Рис. 1.4. Наслідки прогалин у кадровій політиці щодо органів публічної влади

Примітка. Наведено за [2]

Отже, можна зробити висновок, що стратегія розвитку персоналу ОМС визначається як довгострокова програма конкретних управлінських дій, що спрямовуються на реалізацію базових засад кадрової політики, посилення та розвиток професійних компетенцій посадових осіб, їх кар'єрне зростання та безперервне навчання. Розроблення такої стратегії передбачає систему

зв'язків, що поєднують цілі розвитку ОМС та цілі розвитку персоналу з урахуванням стратегічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

1.2. Інституційне забезпечення розроблення стратегії розвитку персоналу в органі місцевого самоврядування

Управління персоналом в ОМС регламентується низкою нормативно-правових документів як загального характеру, так і тих, які стосуються виключно служби в органах місцевого самоврядування. Цей арсенал є достатньо об'ємним і включає: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України ; наказів НАДС України та інших нормативно-правових актів на різних рівнях державного управління. Їх систематизація наведена на рис. 1.4.

Базовим законодавчим актом в питаннях організації служби в ОМС є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Цим документом урегулюються питання: визначення посад в ОМС, проходження служби; припинення служби; матеріальне та соціальне забезпечення посадових осіб; відповідальність за порушення законодавства про службу в ОМС. Законодавчими нормами регламентуються також основні засади державної політики щодо проходження служби в органах місцевого самоврядування.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначає обов'язком посадової особи забезпечити власне «постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації; сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків.

Чинним законодавством регламентуються певні вимоги та умови перебування службі в ОМС, які пов'язуються з наявністю певного рівня професійної компетенції. Зокрема, підставою для просування по службі та кар'єрному зростанню є наявність відповідного рівня професійних компетенцій та сумлінне виконання посадових обов'язків ; обов'язком

службовця є постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності та удосконалення організації власної службової діяльності; в ОМС створюються належні умови для виконання посадових обов'язків та підвищення;

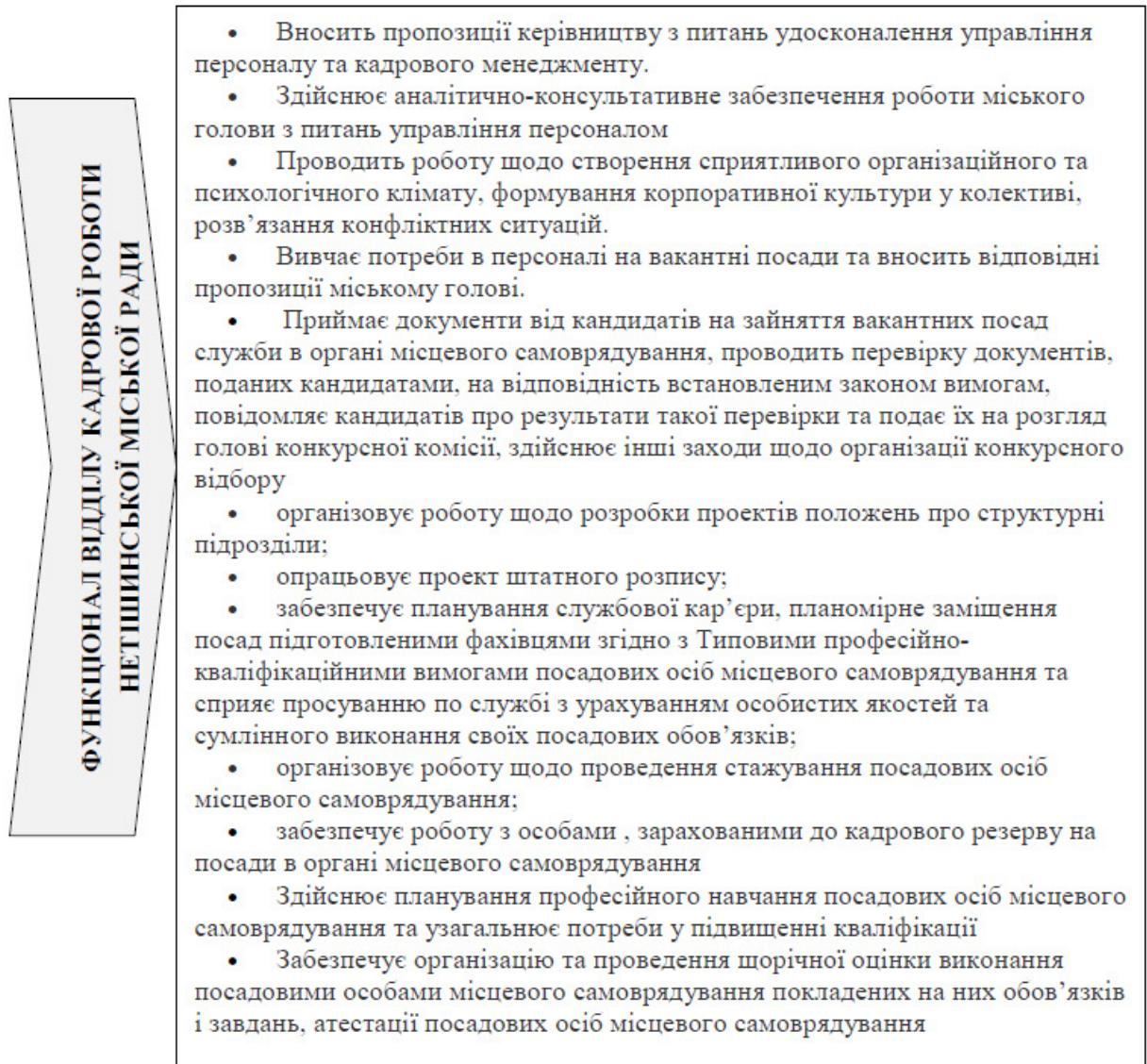


Рис. 1.4. Нормативно-правове забезпечення служби в органах місцевого самоврядування

професійної компетентності з метою виявлення рівня професійної компетенції проводиться оцінювання результатів службової діяльності за встановленою процедурою та порядком; для посадовців створюються умови для постійного підвищення рівня їх професійної компетентності шляхом навчання за різними його формами і напрямками; за результатами оцінювання результатів службової діяльності складається індивідуальна програма

підвищення рівня професійної компетентності на засадах потреб і здатностей.

Відповідний рівень професійної компетенції посадових осіб забезпечується логічно-вибудованою системою навчання та підвищення кваліфікації. Затверджене «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» спрямоване на створення організаційних засад та забезпечення системності підготовки, перепідготовки та професійного навчання усіх категорій та посад в ОМС.

Система професійного навчання відповідно до Положення визначає чотири основні форми його здійснення:

- підготовка кадрів;
- підвищення кваліфікації;
- стажування та
- самоосвіта.

Зокрема, в рамках підвищення кваліфікації передбачається формування відповідних програм, які за змістом можуть мати загальний або ж спеціальний характер. Їх зміст та завдання наведені на рис. 1.5.

За інтенсивністю програми підвищення кваліфікації поділяються на:

- 1) професійні (сертифікатні), що зорієнтовані на більш тривалий період навчання;
- 2) короткострокові – передбачають інтенсивні короткострокові заняття з важливої для органу влади проблеми.

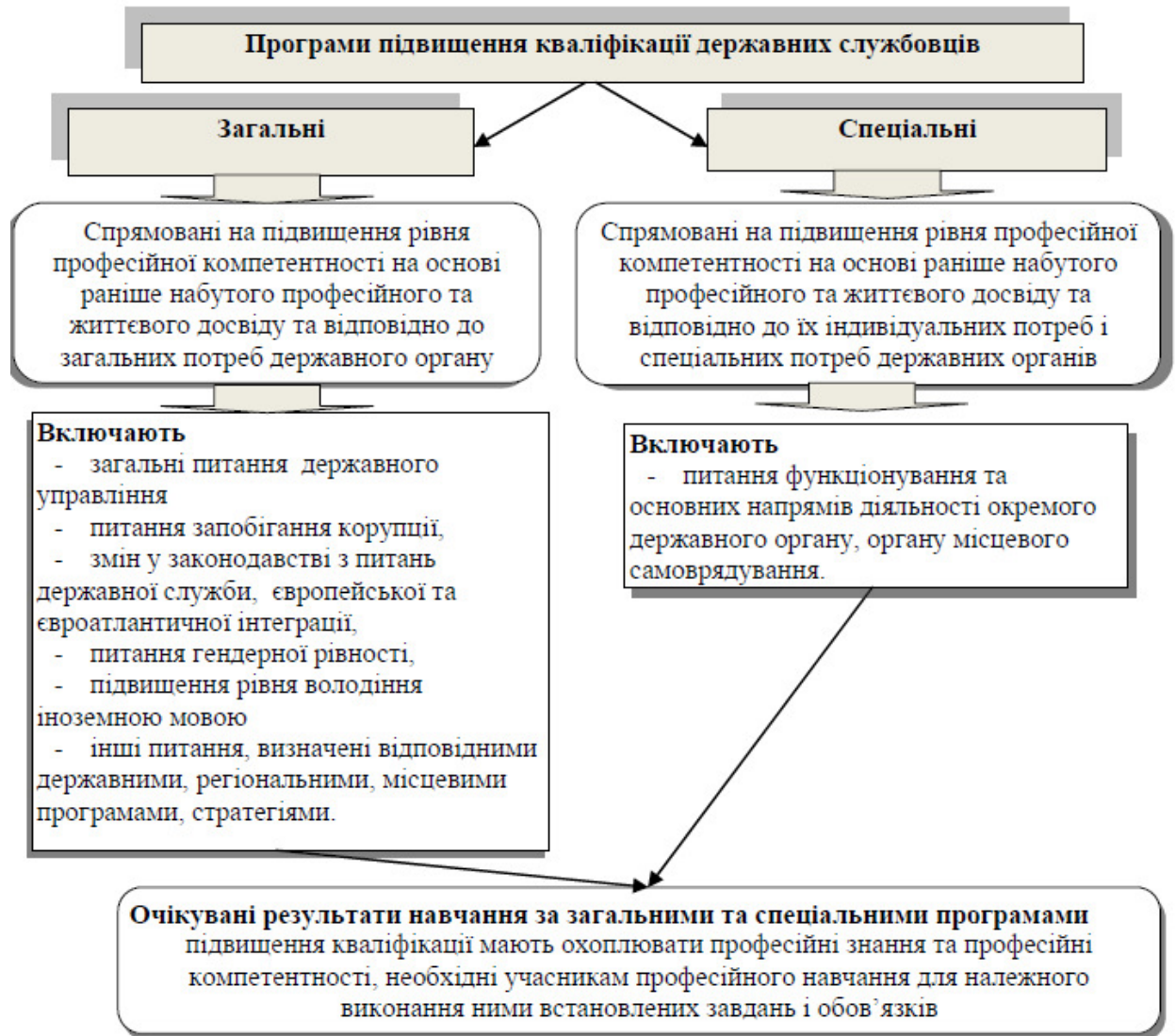


Рис.1.5. Зміст, завдання та очікувані результати програм підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування

Навчання може здійснюватися через очну (денну і вечірню), дистанційну та змішану форми навчання з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів, on-line навчання.

За висновками науковців та експертів, якщо визначати, які професійні компетентності необхідно формувати і розвивати посадовим особам ОМС та наскільки вони є важливими для органу, то перелік компетентностей є похідним від тих сфер повноважень ОМС, у виконанні яких виникають проблеми. Адже, формування та розвиток професійних компетентностей передбачає певні інституційні канали, процедури оцінки (атестація,

оцінювання, іспити тощо), її зовнішню професійну мотивацію (стимулювання), а також інші фактори – професійні орієнтації, адаптації, активізації, навчання, виховання [48,с.285].

Загалом, професійні компетентності посадової особи місцевого самоврядування визначаються цілісністю особистісних та діяльнісних органічно взаємозалежних підсистем, поєднанням професіоналізму управлінської діяльності та професіоналізму особистості посадової особи як базових складових.

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В НЕТІШИНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.2. Аналіз організаційно-функціонального механізму управління персоналом в органі місцевого самоврядування

Вивчення практики спроможності управляти персоналом та виробляти напрями перспективного розвитку кадрів ОМС нами проводилося на базі Нетішинської міської ради.

Організаційно-функціональне забезпечення системи управління персоналом формують такі її базові елементи, як: елементний склад та підпорядкування організаційних структур і окремих посад в ОМС, рівні управління, які забезпечують реалізацію прийнятих рішень та вироблення координаційних механізмів взаємодії між виконавцями завдань, функціональні повноваження та систему відповідальності за результати роботи. Варто зазначити, що в сучасних умовах організаційна структура органу самоврядування є досить динамічною системою, яка адаптується до нових вимог та завдань пов'язаних передусім з реформуванням і перебудовою системи державного управління та проведенням децентралізації влади. Організаційна структура органу місцевого самоврядування ґрунтується на засадах та відносинах координації, субординації і реординації.

Нетішинська міська рада є представницьким органом місцевого самоврядування, що наділена правом представляти інтереси територіальної громади Нетішинської територіальної громади та приймати від її імені відповідні рішення. Водночас основним завданням її діяльності здійснення в інтересах громади функції і повноваження місцевого самоврядування, визначених Конституцією України, Законами України, Європейською хартією місцевого самоврядування, іншими нормативно-правовими актами.

Сучасну організаційну структуру виконавчого комітету Нетішинської міської ради формують структурні підрозділи представлені на рис. 2.1

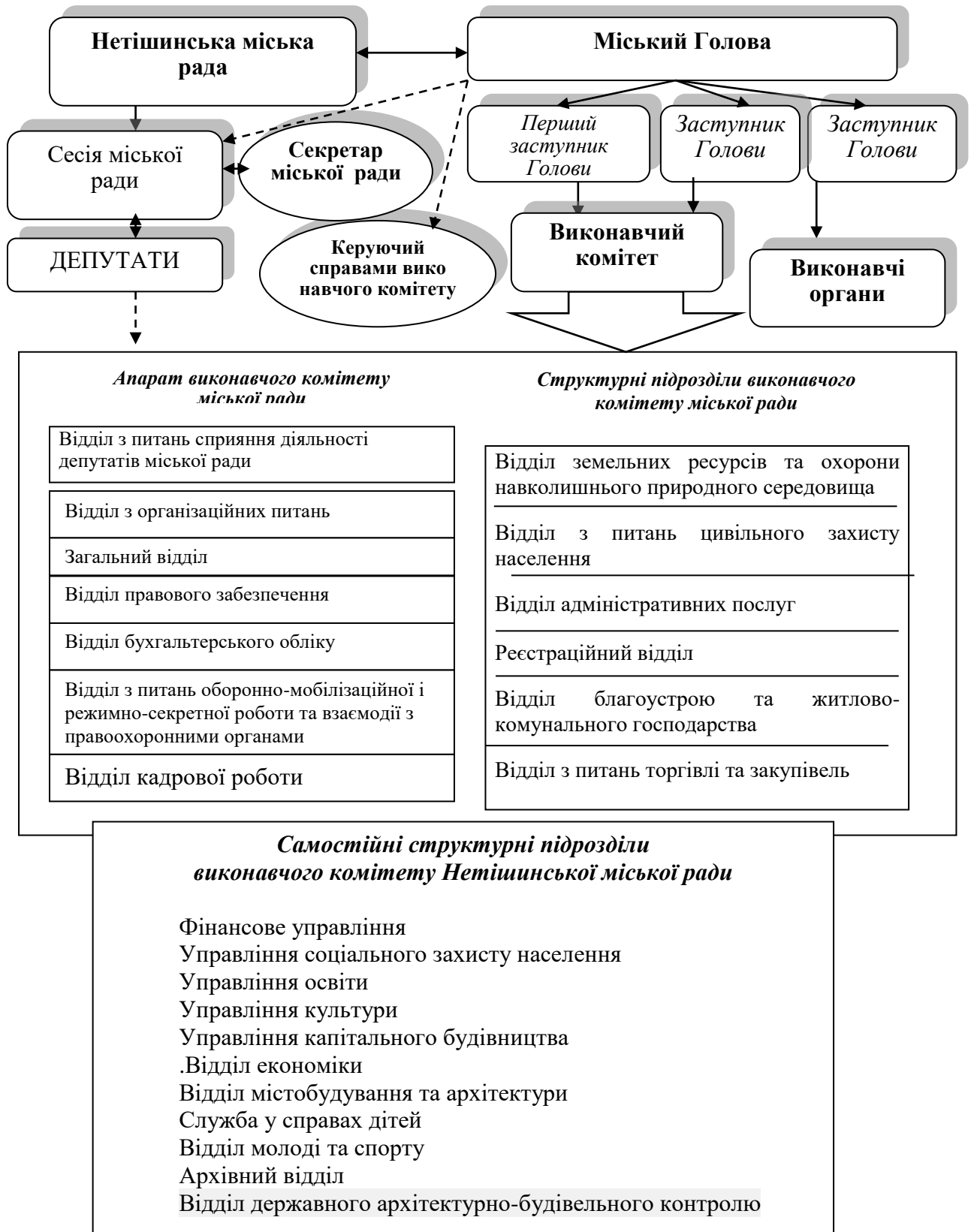


Рис. 2,.1. Організаційна побудова системи управління в Нетішинській міській раді

Організаційно-функціональне забезпечення системи управління персоналом в міській раді здійснюється в контексті виконання виключних компетенцій органу місцевого самоврядування та покладених на його виконавчі структури низки повноважень та завдань, а також, закріплення сфер відповідальності. Таке забезпечення передбачає:

наявність відповідного кадрового ресурсу міської ради для реалізації повноважень ОМС;

розроблення принципів розмежування функціональних повноважень між керівництвом міської ради, посадовими особами та структурними підрозділами;

розроблення та затвердження положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій персоналу міської ради;

структурування видів управлінських робіт за функціональним підходом та ключовими виконавцями ;

розроблення та неухильного дотримання технологій прийняття управлінських рішень та процедур його реалізації;

формування кодексу професійної етики та організаційної культури службовців міської ради..

Успішна робота міської ради в рамках визначених законодавством повноважень можлива лише при забезпеченні її високопрофесійними працівниками. Саме від їхньої професійності та компетентності залежить спроможність міської ради досягати поставлених цілей та забезпечувати стійкий економічний розвиток громади.

Питання кадрового забезпечення роботи Нетішинської міської ради, як і вся кадрова робота, покладені на відділ кадрової роботи. Відповідно до Положення про відділ, основними його завданнями є:

забезпечення реалізації державної кадрової політики у сфері служби в органі місцевого самоврядування та з питань ведення кадрової роботи»

забезпечення здійснення міським головою визначених законодавством повноважень у питаннях управління персоналом;

проведення аналітичної і організаційної роботи з управління персоналом;

задоволення потреби міської ради у кваліфікованих кадрах та їхнє ефективне використання;

документальне оформлення процесів вступу на службу в ОМС, її проходження та припинення.

Основні функції відділу кадрової роботи міської ради згруповані на рис. 2.2.

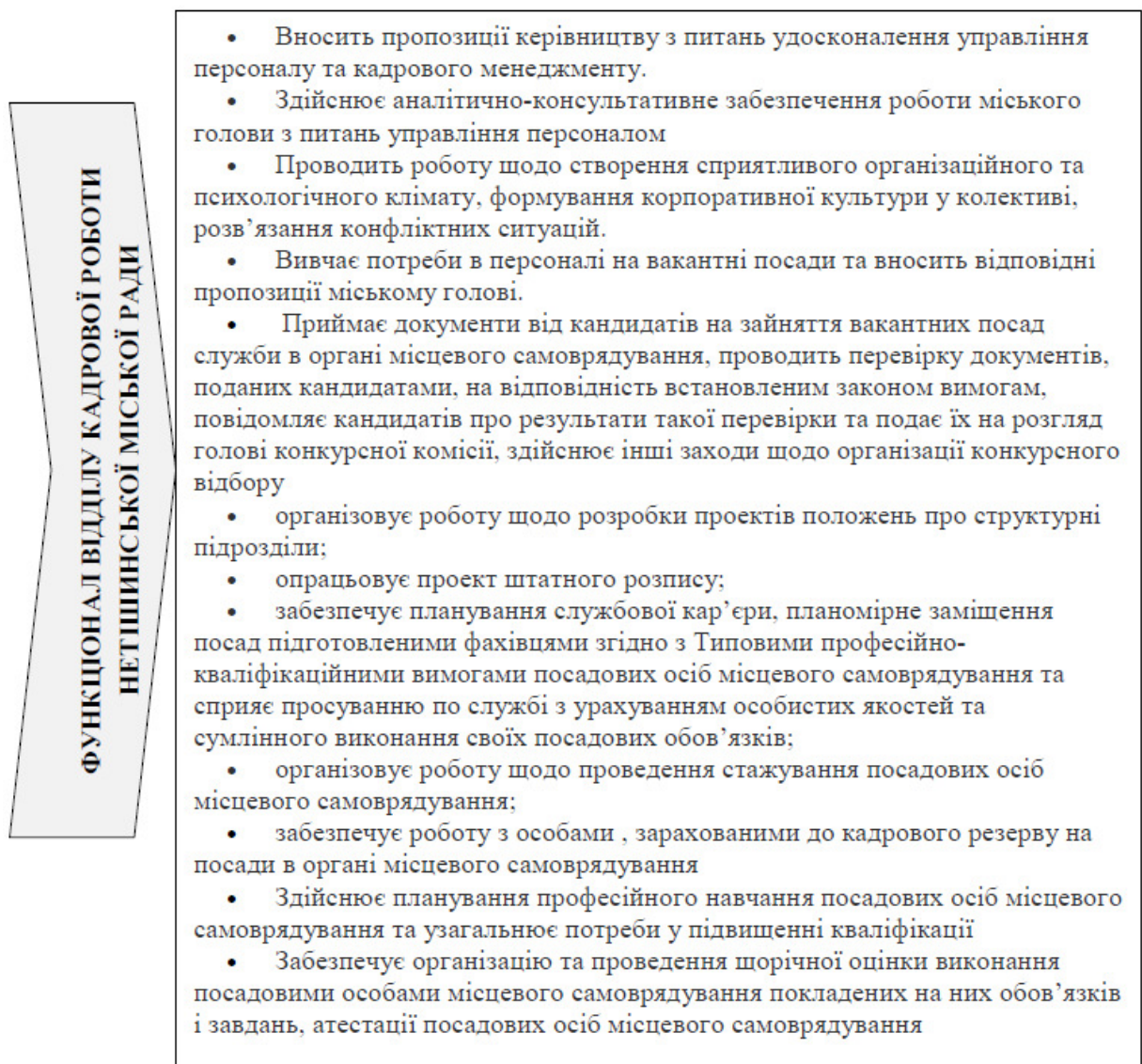


Рис. 2.2 Функціонал відділу кадрової роботи Нетішинської міської ради

На даний час функціональну діяльність в Нетішинській міській раді здійснює 91 особа, з яких на посадах, прирівняних до посад державної служби знаходиться 76,5% працюючих, на посадах, що виконують функції обслуговування -1,2 %. Інший персонал виконує технічне забезпечення управлінської діяльності міської ради.

За кваліфікаційним рівнем у загальній чисельності працюючих головні спеціалісти складають 18,6% (17 осіб), провідні спеціалісти - 13,2 (12 осіб) спеціалісти 1 категорії – 10,9% (10 осіб); спеціалісти 2 категорії 6,5% (6 осіб), інспектори – 4,3 % (4 особи); інші 14,2% (13 осіб) адміністративний персонал та керівники структурних підрозділів – 31,8 % (29 осіб). Структурні співвідношення персоналу за кваліфікаційним рівнем наведено на рис. 2.3.

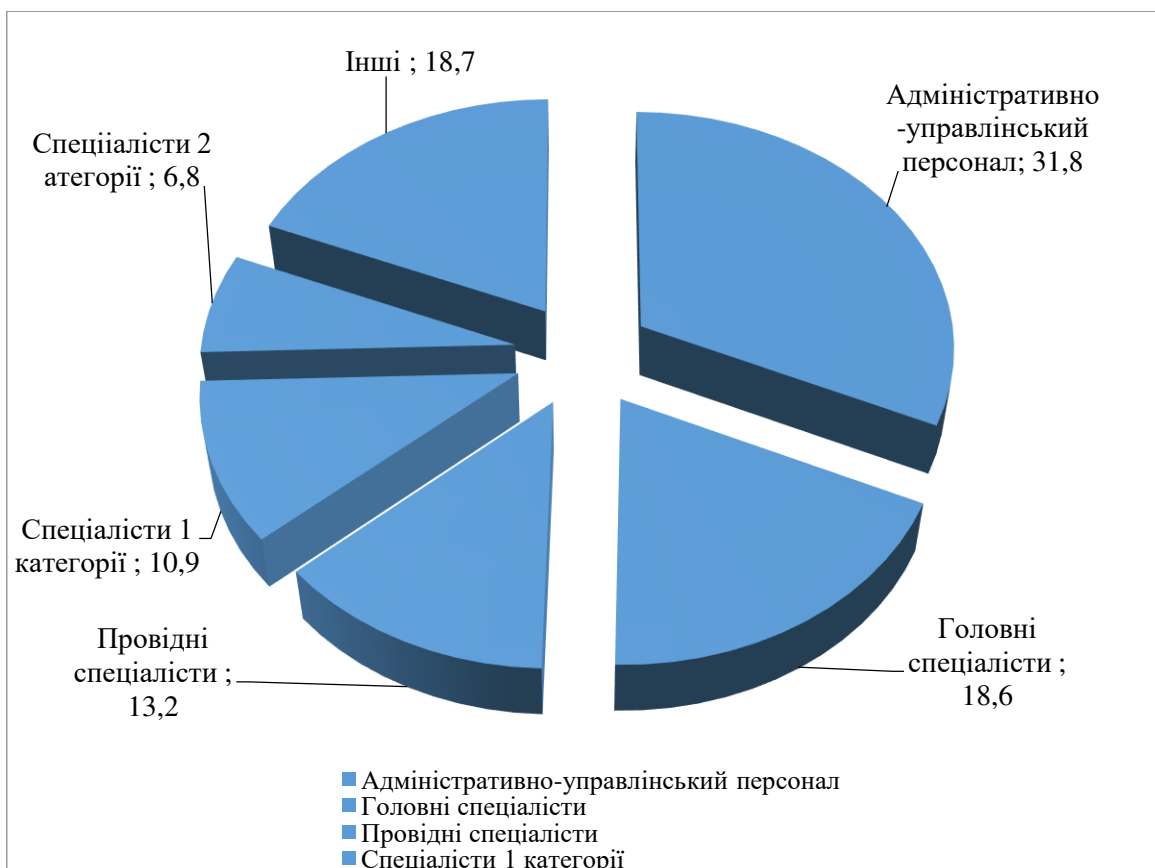


Рис. 2.3. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу в Нетішинській міській раді

Чисельність персоналу в розрізі структурних підрозділів наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Чисельність персоналу Нетішинської міської ради в 2022 році

Структурний підрозділ		
Керівництво		
Апарат виконавчого комітету		
Управління, відділи та інші структурні підрозділи виконавчого комітету		
Самостійні структурні підрозділи виконавчого комітету міської ради		
Всього		

Аналіз структури працівників міської ради за віковим складом засвідчив, що відбулося суттєве оновлення кадрів за останні 5 років, і частка персоналу у віці до 35 років суттєво зросла, тобто переважають працівники середньої вікової групи, які на даний момент мають відповідну кваліфікацію та достатній стаж роботи, необхідний для виконання спеціальних функцій у галузі діяльності.

На основі проведеного аналізу нами були сформовані блоки проблем у кадровій політиці міської ради, які потребують невідкладного вирішення, і причинами яких є внутрішні, так і незалежні від ОМС, чинники. До них віднесено:

1) низьку конкурентоспроможність служби в ОМС на ринку праці. Впродовж останніх років посадові оклади працівників у виконавчих органах міської ради змінювалися лише за рахунок підвищення рівня мінімальної заробітної плати, ініційованого урядом;

2) відсутність «системного підходу з боку керівників виконавчих органів міської ради до управління персоналом, починаючи від пошуку, підбору, планування, підготовки, зарахування до кадрового резерву, підвищення кваліфікації персоналу і закінчуючи технологіями професійного розвитку на робочому місці;

3) необхідність формування дієвого кадрового резерву та підготовки кваліфікованих спеціалістів на посади у виконавчі органи міської ради;

4) неналежний контроль з боку керівників виконавчих органів за системністю підвищення кваліфікації підлеглими працівниками;

5) удосконалення організації роботи управлінського персоналу » [51].

Отже, можна можемо констатувати, що професійність персоналу міської ради може досягатися лише за умови постійного «поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці. Всі без винятку працівники повинні мати достатній рівень компетентності, необхідної для виконання їх обов'язків з найкращими результатами» [сайт].

2.2. Оцінка технологій забезпечення розвитку персоналу органу місцевого самоврядування

Оцінка системи управління персоналом Нетішинській міській раді засвідчила, що вона характеризується різноманіттям використовуваних

кадрових технологій у кожній із підсистем управління. Такими технологіями, зокрема, є:

технології аналізування кадрового потенціалу структурних підрозділів виконавчого комітету в розрізі посад та виконуваних функцій, визначення потреби в кадрах та розроблення вимог до кандидатів на заняття вакантних посад;

технології підбору персоналу та організації конкурсних процедур;

технології трудової адаптації нових працівників ;

технології забезпечення кар'єрного зростання та просування по службі;

технології підвищення кваліфікації та професійних компетентностей, професійного навчання працівників;

технології оцінювання результатів діяльності ;

технології ефективної мотивації праці персоналу тощо.

Реалізація вищенаведених технологій в системі управління персоналом регламентується відповідними нормативно-правовими документами, в т.ч. і на локальному рівні, з виробленням чіткої послідовності дій і процедури реалізації. Загальний механізм управління кадровим забезпеченням міської ради може бути описаним процесом, наведеним на рис. 2.4.

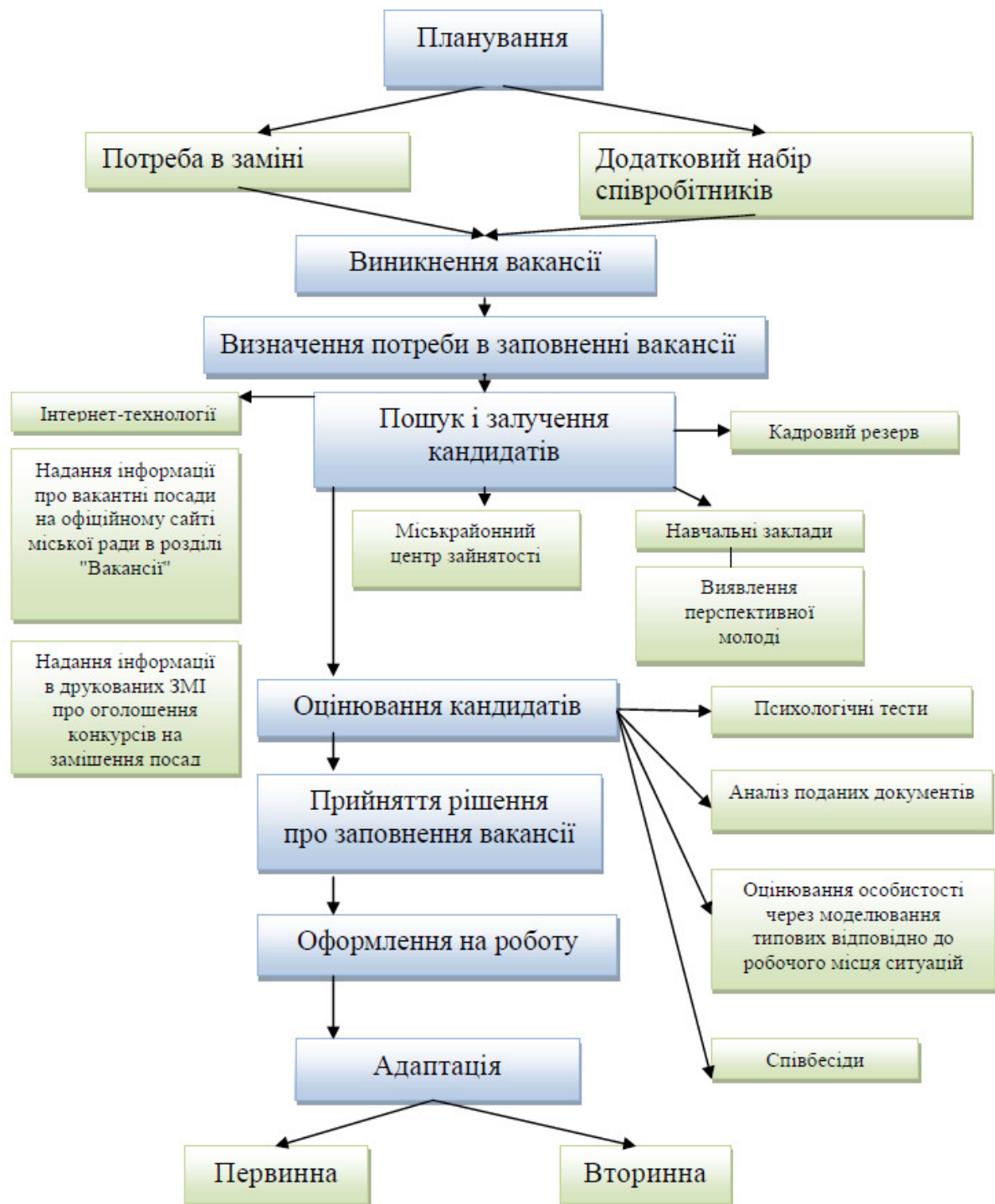


Рис. 2.4. Процес кадрового забезпечення діяльності Нетішинської міської ради

Особливе місце в процесі кадрового забезпечення займають технології пов'язані з кадровим плануванням та кадровим адмініструванням.

В рамках кадрового адміністрування основна робота зосереджена на документуванні кадрових процесів та організації роботи з кадровими документами (складання штатного розпису працівників міської ради,

вироблення порядку прийому, переміщення, переведення, звільнення та обліку працівників, розробка критеріїв оцінювання діяльності службовців та проведення такої оцінки тощо). Основним завданням кадрового адміністрування вважається формування та розвиток кадрового потенціалу міської ради. Кадрове адміністрування здійснюється у певному порядку дій, які включають:

- аналіз кількісного і якісного складу і структури персоналу міської ради у розрізі посад, структурних підрозділів, професійно-кваліфікаційного рівня ;
- оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності ;
- визначення потреби в персоналі за категоріями посад;
- встановлення можливих джерел кадрового забезпечення;
- організація підбору кадрів (рис. 2.5).

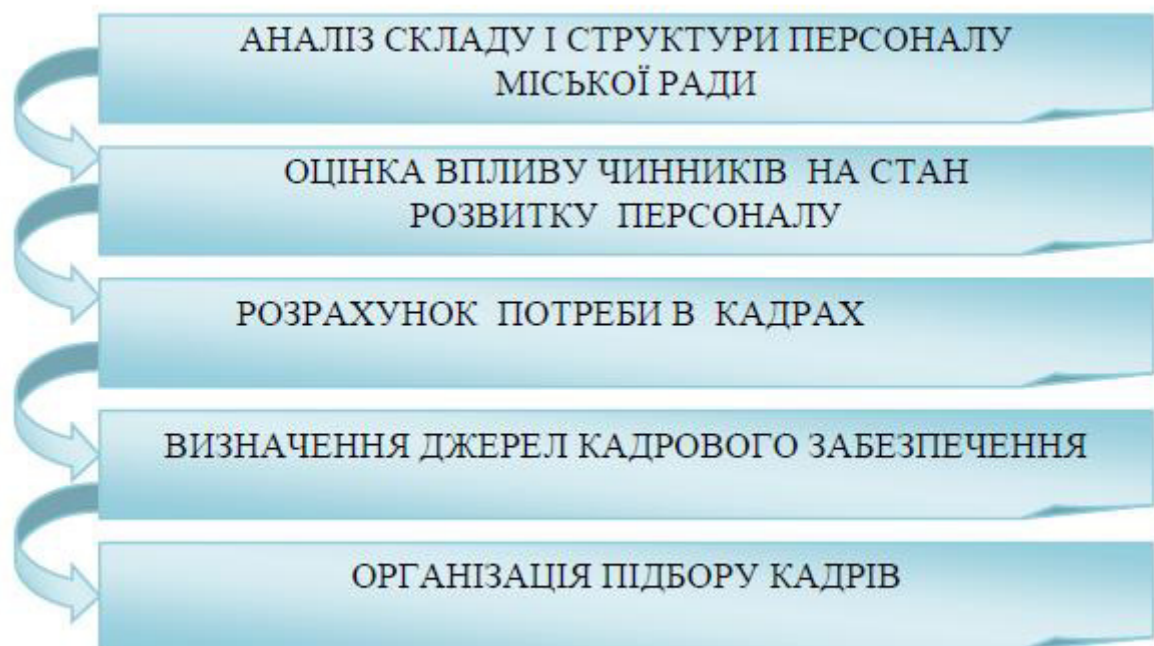


Рис. 2.5. Етапи адміністрування процесу формування кадрового потенціалу міської ради

Як свідчить аналіз, адміністрування кадрової роботи в міській раді реалізується через інструменти адміністративно-розпорядчого впливу, які акумулюються у виданих розпорядженнях керівництва, вироблених

необхідних інструкціях, встановленому порядку роботи, підготовки рішень та їх реалізації.

Визначення потреби в спеціалістах міської ради (у кількісному, кваліфікаційному, часовому і просторовому вимірах), які необхідні для реалізації завдань діяльності міської ради та досягнення поставлених цілей розвитку, реалізується інструментами кадрового планування. Відповідно до теоретичних підходів, «кількісний аспект кадрового планування полягає у визначенні необхідної чисельності працівників, якісний - у визначенні їх кваліфікації й компетенції, часовий - у визначенні початку та тривалості потреби у працівниках, просторовий - у визначенні її місця. Підґрунтям кадрового планування в організації є аналіз наявного стану і структури зайнятості, потреба в розширенні чи скороченні зайнятості, плінність працівників, наявність коштів на утримання персоналу тощо» [51].

Важливою складовою кадрового планування в Нетішинській міській раді є розроблення планових заходів щодо: раціонального використання кадрових ресурсів, збереження та зміцнення кадрового потенціалу; інвестування у персонал та забезпечення його розвитку; усунення суб'єктивних причин плінності кадрів.

Варто зазначити, що процес кадрового планування реалізується певною послідовністю дій, і включає чотири етапи:

Як зазначалося вище, механізм управління персоналом в ОМС має відповідати меті і цілям стратегічного розвитку території. Програмою соціально-економічного розвитку Нетішинської територіальної громади, яка щорічно затверджується сесією міської ради, розвиток території громади передбачається здійснюватися з пріоритизацією таких напрямів:

- «- забезпечення належної життєдіяльності населення;
- поліпшення якості суспільних послуг, удосконалення роботи електронних сервісів та організація роботи у сфері цифрового розвитку;
- надання мешканцям ТГ якісних адміністративних та соціальних послуг;

- підвищення ефективності використання комунальної власності, діяльності комунальних підприємств та забезпечення раціонального використання земельних ресурсів;
- сприяння залученню інвестицій, міжнародно-технічної допомоги;
- створення умов для підвищення конкурентоспроможності підприємств» [52].

Відповідно у контексті реалізації визначених завдань уточнюються функціональні завдання посадовців, які ці процесу будуть забезпечувати.

2.3. Аналіз мотиваційних чинників та потреб, що впливають на формування особистісного професійного розвитку в органі місцевого самоврядування.

Особливим і водночас найбільш важливим напрямом розвитку персоналу вважається підвищення кваліфікації та безперервне професійне навчання. Цим процесам в Нетішинській міській раді приділяється значна увага. Як зазначалося в першому розділі роботи, цей процес на даний час урегульований на загальнодержавному рівні і реалізується в рамках Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р.

Для реалізації завдання забезпечення системності і ефективності підвищення кваліфікації працівників, між виконавчим комітетом Нетішинської міської ради та Хмельницьким регіональним центром підвищення кваліфікації у 2022 році був підписаний договір про підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування виконавчого комітету Нетішинської міської ради.

Передумовами підписання договору стали децентралізаційні процеси в розвитку територіальних громад та розвиток засад громадянського

суспільства. Окрім того, ОМС в рамках отримання бюджетних преференцій та розвитку управлінських повноважень взяли на себе «завдання та відповідальність за створення ефективного управління системою освіти в своїх громадах, в тому числі і освітою дорослих.

Як зазначається у договорі, підвищення професійної компетентності відповідно до чинного законодавства здійснюється за різними формами, видами, в тому числі у відповідних навчальних закладах.

Єдиним ліцензованим закладом післядипломної освіти управлінських кадрів в Хмельницькій області є Хмельницьким регіональним центром підвищення кваліфікації, який спрямував зусилля на забезпечення своєчасного якісного вдосконалення знань та умінь посадових осіб місцевого самоврядування усіх рівнів та інших працівників територіальних громад» [51].

Відповідно між сторонами був узгоджений план-графік підвищення кваліфікації посадових та виборних осіб виконавчого комітету Нетішинської міської ради на 2022 рік, з розбивкою виду підвищення кваліфікації, терміну та кількості осіб, які будуть направлені на навчання. Інформація про тематику і графік проходження курсів підвищення кваліфікації працівниками Нетішинської міської ради Н на 2022 рік наведена в табл. 2.2.

**План-графік підвищення кваліфікації посадових та виборних осіб
виконавчого комітету Нетішинської міської ради на 2022 рік**

№ з/п	Вид підвищення кваліфікації	Термін навчання (день, місяць)	Кількість осіб
1.	Тематичний короткостроковий семінар «Організація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, які утворилися в результаті об'єднання територіальних громад»	3 дні	2
2.	Тематичний короткостроковий семінар «Міжмуніципальне співробітництво – запорука успішного розвитку»	3 дні	2
3.	Тематичний короткостроковий семінар «Практичні аспекти реформування земельних відносин»	3 дні	3
4.	Тематичний короткостроковий семінар “Актуальні питання надання адміністративних послуг”	2 дні	3
5.	<i>Тренінг</i> «Проектний менеджмент: розробка та впровадження проектів»	1 ден4	1
6.	Тематичний короткостроковий семінар «Електронне урядування у територіальних громадах»	2 дні	3
7.	Тематичний короткостроковий семінар «Комунальна власність в об'єднаній територіальній громаді»	2 дні	4
8.	Тематичний короткостроковий семінар «Актуальні питання діяльності депутатів місцевих рад в умовах децентралізації»	1 день	4
9.	Тематичний короткостроковий семінар «Сільський зелений туризм як складова успішного розвитку території»	1 день	1
10.	Постійно діючий семінар "Правові та практичні аспекти публічних закупівель в Україні"	2 дні	4
11.	Професійна програма навчання вперше прийнятих службовців місцевого самоврядування	1 етап 2 етап	10
Всього			37

Аналіз наданої інформації свідчить, що в 2022 році основними видами підвищення кваліфікації посадовими особами та персоналом Нетішинської

міської ради мали бути тематичні короткострокові семінари з найбільш актуальних питань місцевого економічного розвитку, роботи депутатського корпусу, міжмуніципального співробітництва, управління комунальною власністю, електронного урядування. Окрім того планувалося проведення тренінгу «Проектний менеджмент: розробка та впровадження проектів», а також постійно діючого семінару з «Правових та практичних аспектів публічних закупівель в Україні». Загальна чисельність працівників, для яких планувалося проведення курсів, в 2022 році планувалася в кількості 37 осіб. Однак варто відзначити, що на даний час такий план зазнав коригування як за тематикою, так і датами проведення, що обумовлено введенням воєнного стану та зміною відповідних умов щодо проходження стажування працівниками органів місцевого самоврядування.

У 2021 році в Нетішинській міській раді свою професійну кваліфікацію підвищило 32 особи, що складає третину персоналу. У виконавчих органах пройшли стажування 9 осіб. Метою стажування було набуття практичного досвіду та підвищення професійного рівня та ділових якостей. Результати стажування були враховані у процесі проходження конкурсів при просуванні по службі та переведенні на вищі посади.

Отже, вважаємо, що система підвищення кваліфікації в Нетішинській міській раді загалом відповідає встановленим законодавчим нормам, але вимагає оновлення як форм навчання, так і інструментальних засобів проведення таких занять, передусім в напрямку більш ширшого використання інформаційно-телекомунікаційних технологій та можливості стажування за індивідуальними програмами відповідно до потреб більш фахово виконувати професійні завдання.

Висновки до розділу 2.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Вироблення концептуальних підходів до формування стратегії розвитку персоналу органу місцевого самоврядування.

Проведений аналіз практики управління кадровими процесами в Нетішинській міській раді та висновки науковців, зроблені на основі дослідження сучасної практики кадрового забезпечення ОМС, дозволили виокремити низку базових проблем, які впливають на їх спроможність забезпечувати ефективний розвиток власного персоналу. Ці проблеми носять загальний характер і проявляються у кожному окремому ОМС з огляду на ступінь вирішеності кадрових питань і використовуваних технологій управління персоналом. Варто зазначити, що проблемність кадрових питань лежить у неспроможності їх вирішити з огляду на характер і наданий обсяг повноважень їх вирішувати.

Основні тенденції в управлінні персоналом та актуальні питання, які необхідно вирішувати в рамках кожної проблеми, наведені в табл.3.1.

Для вирішення вищезначених кадрових проблем, вважаємо доцільним сформулювати цілісну кадрову політику Нетішинської міської ради, яка б документально була оформлена в розробленій Програмі розвитку персоналу.

Концептуальними засадами такої програми на даному етапі мають стати:

формування потужного кадрового потенціалу міської ради;

забезпечення її діяльності висококваліфікованими фахівцями, здатними компетентно та відповідально виконувати управлінські функції;

формування базового комплексу професійних вимог до рівня і змісту професійно важливих якостей спеціалістів, що ґрунтуються на міжнародних

стандартах, а також додаткових вимог, з урахуванням специфіки виконуваних завдань у рамках конкретної посади;

Таблиця 3.1

Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах

Сучасні тенденції в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування	Актуальні та невирішені проблеми в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування
Відсутність єдиної чіткої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи, атестація та контроль персоналу носять формальний характер, порівнювати результати спеціалістів переважно важко	Зниження рівня управління персоналом, поява незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та поява корупції на різних рівнях влади.
Низька престижність роботи та низька заробітна плата, що не відповідає складності роботи та емоційному напруженню	Недостатня кількість кваліфікованих фахівців в органах місцевого самоврядування
Неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії) для матеріального стимулювання персоналу, що демотивує персонал і не сприяє якості робочого процесу.	Розробка диференційованої системи мотивації персоналу шляхом створення системи преміювання, що відображає ефективність їх діяльності, забезпечення сприятливих умов і гарантій для персоналу.
Стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур у напрямку формування сприятливого іміджу в суспільній свідомості	Підвищення престижу роботи в органах місцевого самоврядування, запровадження ефективних прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту та підвищення відповідальності персоналу

Наведено за [22]

імплементація новітніх кадрових технологій в управлінську діяльність міської ради та усього процесу кадрового забезпечення її діяльності;

упровадження елементів кадрового моніторингу всіх функціональних процесів, що виконуються спеціалістами міської ради;

оновлення інструментального забезпечення підвищення кваліфікації та проходження стажування персоналом міської ради, орієнтування змісту навчання на розвиток професійних компетентностей службовців та практичні потреби міської ради;

впровадження елементів управління кар'єрою та формування плану індивідуального професійного розвитку.

Очікуваними результатами проведених заходів з розвитку персоналу міської ради стане:

1 - формування якісно нової генерації працівників виконавчих органів міської ради, готових до роботи в умовах викликів та нестандартних ситуацій, та бути здатними «аналізувати, розробляти, відстоювати, реалізовувати, вчасно коригувати управлінські рішення, повною мірою відповідати за доручену справу» [51];

2 - приведення якісних показників кадрового потенціалу міської ради у відповідність до потреб професіоналізації кадрів;

3) забезпечення професійного і особистісного розвитку персоналу, шляхом безперервного професійного навчання та самоосвіти;

4) підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування

5) посилення відповідальності керівництва міської ради за підвищення рівня професійних компетентностей працівників.

Використовуючи практичний досвід ОМС у розробленні програм управління розвитком та враховуючи результати проведених досліджень можемо проілюструвати бажану модель управління персоналом міської ради, сформованої на принципах безперервного професійного навчання та розвитку персоналу (рис. 3.2).

Сучасні підходи до управління персоналом в ОМС мають базуватися на фундаментальних управлінських технологіях. Такою вважається ідея використання принципів формування HR-стратегій, які практикуються в управлінні персоналом в бізнесовому середовищі. Ця технологія базується на організуванні всього процесу управління персоналом у відповідності до цілей і завдань розвитку організації. Тобто, фундаментом для формування стратегії розвитку персоналу стає:

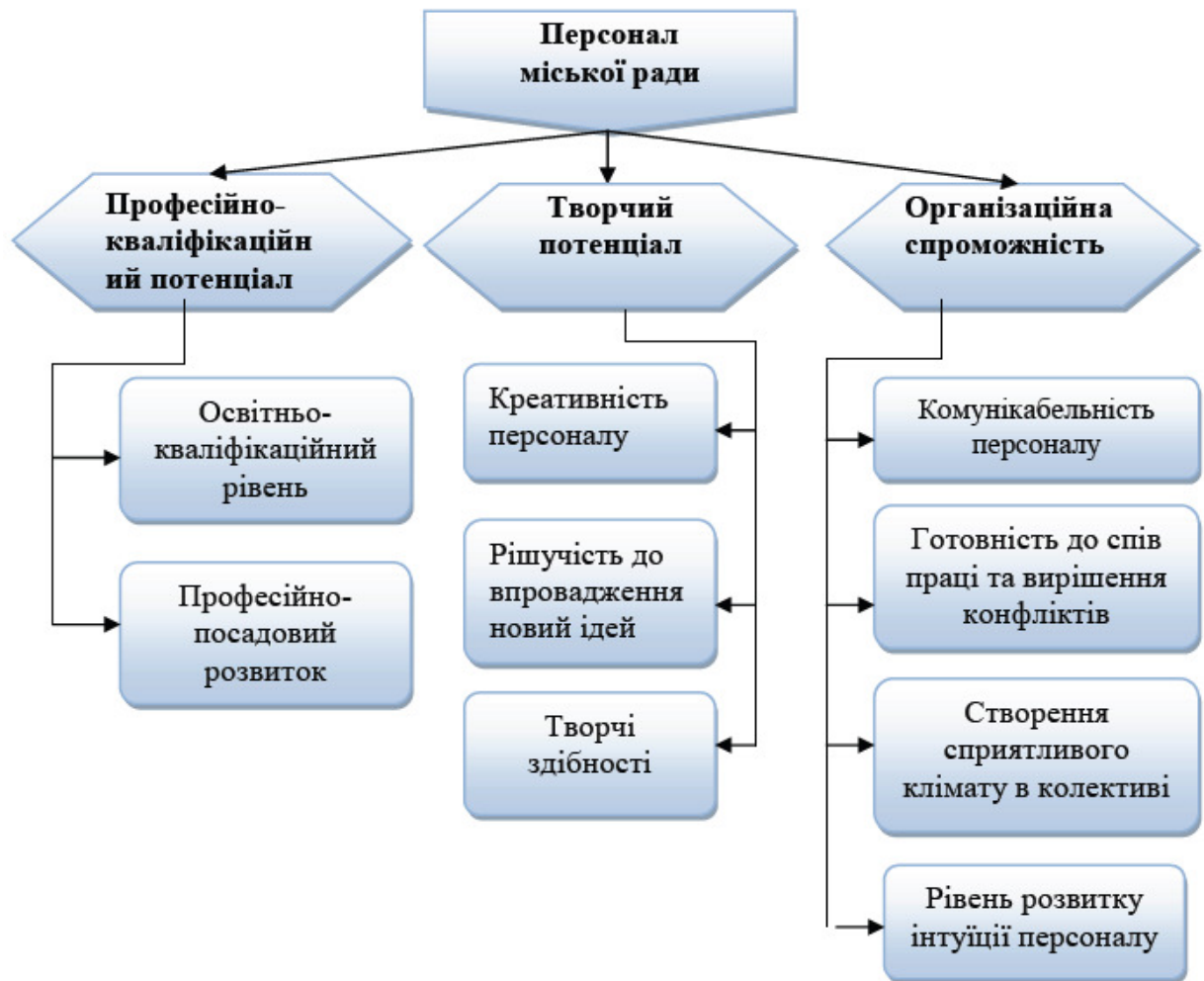


Рис. 3.1. Очікувана модель управління персоналом міської ради, сформованої на принципах безперервного професійного навчання та розвитку персоналу

чітке розуміння цілей діяльності організації (тобто має бути сенс у тому, для чого необхідно вибудовувати розвиткові програми працівників, у якому середовищі вони працюватимуть, які завдання стоятимуть у сфері професійної діяльності);

знання потреб споживачів (стратегія буде успішною лише тоді, коли організація буде діяти в інтересах споживача, а для цього має ют бути вибудовані чіткі взаємини з зацікавленими сторонами та партнерами);

розуміння цінностей діяльності організації (тобто, тих принципів, на яких вибудовується майбутній розвиток: лідерство, відповідальність, співпраця, якість, ефективність тощо);

володіння технологіями впровадження HR-стратегію (необхідне розуміння того, як саме стратегія буде втілюватися в практичні заходи та володіти HR-технологіями, нпр. управління компетенціями, грейдінг, управління ефективністю, аналіз робіт, управління талантами тощо);

наявність якісної команди HR-менеджерів (високо вмотивованих фахівців з відповідними компетенціями).

Як зазначається в [22], для «створення спроможної територіальної громади необхідно розробити HR-стратегію, яка буде стратегічним планом дій керівництва органу місцевого самоврядування для ефективного формування, освоєння і розвитку людських ресурсів із урахуванням змін стану зовнішнього середовища» [22].

Стосовно ОМС, то HR-стратегія повинна бути складовою стратегії розвитку територіальної громади, а цілі стратегічного управління персоналом повинні сприяти досягненню поставлених перед територіальною громадою цілей. У такій стратегії має ураховуватися вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ОМС, що може обумовити необхідність внесення коректив і змін у структуру та чисельність необхідного персоналу, в їхній рівень професійної компетентності, стиль і методи управління кадрами тощо.

Наявність в ОМС HR-стратегії сприятиме:

«а) посиленню можливостей органу місцевого самоврядування (в сфері персоналу) протистояти негативному впливу зовнішніх чинників на виконання власних і делегованих повноважень, ефективно використовувати свої сильні сторони у зовнішньому оточенні;

б) розширенню переваг (інституційної спроможності) територіальної громади за рахунок створення умов для розвитку й ефективного використання трудового потенціалу, формування високопрофесійних, компетентних кадрів;

в) повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку, для досягнення як цілей територіальної громади, так і особистих цілей працівників» [22].

Загалом, для забезпечення якісного використання кадрових механізмів ОМС в побудові інституційно спроможної територіальної громади вважаємо доцільним:

розробити методичні інструменти визначення обґрунтованої потреби у кадрах залежно від кількості жителів територіальної громади, проблем і завдань які необхідно здійснювати, сформувати відповідну структуру та штатну чисельність місцевої ради;

3.2. Удосконалення механізму управління професійним розвитком та підвищенням професійних компетенцій посадових осіб органу місцевого самоврядування

Ураховуючи високі суспільні вимоги до діяльності Нетішинської міської ради та до кожної посадової особи і спеціаліста, питання створення належних умов для їх професійного розвитку, пошук нових форм підвищення їхньої професійної компетентності, а також реалізація індивідуальних потреб в професійному навчанні, мають вирішуватися комплексно і на основі чітких положень і вимог до результативності роботи.

Даний підхід актуалізує питання формування цілісної, гнучкої, мобільної та інноваційної системи навчання працівників, яка б була здатна оперативно реагувати на вимоги і потреби самих працівників і орієнтованої на їх професійний розвиток, службове просування та кар'єрне зростання. Водночас, така система має бути обґрунтована належним ресурсним забезпеченням та розвиненою інфраструктурою навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, що входить в коло завдань реалізації державної політики у сфері побудови професійної державної служби. Мета, завдання та шляхи створення сучасної ефективної системи професійного навчання публічних службовців, наведено на рис. 3.1.



Рис.3.2. Мета, завдання та шляхи створення сучасної ефективно системи професійного навчання публічних службовців

Певна робота в цих питаннях активно ведеться в Нетішинській міській раді, про що свідчать аналітичні висновки, зроблені в 2 розділі даної кваліфікаційної роботи. Водночас, як засвідчив анліз, така форма як самоосвіта у практиці міської ради практично не використовується. Водночас, вона є невід'ємною органічною складовою загального процесу підвищення рівня професійної компетентії. Недостатня увага цій формі професійного навчання викликана певними причинами, які лежать в особистісній та організаційних площинах. Їх перелік згрупований на рис. 3.3.

Причини повільного упровадження самоосвіти в органі місцевого самоврядування

- рівень усвідомлення службовцем потреби самонавчатися, його стійкій внутрішній мотивації професійного самовдосконалення, відповідальності за власне самоудосконалення і розвиток;
- необхідність прояву вольових зусиль в організації самостійної роботи, плануванні роботи, самодисципліні, самоконтролі і самооцінюванні;
- проблема правильного вибору змісту навчання відповідно до профілю професійної і посадової діяльності та вимог посадової інструкції;
- складність вибору найбільш актуальних і, передусім, сертифікованих програм і форм навчання в рамках самоосвіти;
- уміння аналізувати ефективність і результативність такого навчання та здійснювати корегування програми в умовах, що змінюються;
- наявність і належних умов для самонавчання на робочому місці у структурному підрозділі, де службовець працює, сформованих механізмів його підтримки та сприяння в самоосвіті;
- відсутність відповідного положення та начально-методичного забезпечення самоосвіти в контексті специфіки професійної діяльності державного службовця за певним типом посад, змісту і техніки виконуваних робіт, проблем їх результативності і якості;
- неоднозначність відношення до самоосвіти працівника зі сторони керівництва та колег

Рис. 3.3. Причини повільного упровадження самоосвіти посадових осіб та спеціалістів в Нетішинській міській раді

Особистісне спрямування самоосвіти передбачає потребу у належного її організаційному, інформаційному та адміністративному супроводі, розроблення певного нормативного та методичного забезпечення як на рівні центральних органів публічного управління, так і конкретного ОМС з урахуванням специфіки його діяльності та індивідуальних потреб тих працівників, які обирають самоосвіту як пріоритетну форму розвитку власних професійних компетенцій.

Основним завданням керівництва ОМС в цьому контексті є проведення моніторингу та діагностування індивідуальних освітніх потреб працівників, їхнє узагальнення та вироблення заходів для реалізації. Насамперед, через механізми підтримки та сприяння навчанню, надання необхідної допомоги та стимулювання такого навчання на безперервній основі.

Нашими пропозиціями щодо забезпечення пріоритетності самоосвіти в системі професійного навчання в Нетішинській міській раді є доцільність розробки відповідного положення з його організації з акцентами щодо:

забезпечення змістовності і практичності такого навчання, його відповідності вимогам, що висуваються до професійної і посадової діяльності учасника навчання, необхідності особистісного розвитку, його кар'єрними перспективами тощо. Відповідно мають бути «виписані процедури планування процесу самоосвіти, вироблені критеріальні оцінки ефективності такого навчання, передбачені контрольні етапи звітності та форма представлення результату навчання» [51].

В організаційному аспекті сприяння, вважаємо що в міській раді має бути забезпечене через:

1- запровадження проведення постійних семінарів з обміну професійним досвідом, обговоренням новацій в законодавстві, висвітленням проблем, що виникають в професійній діяльності;

2 - організацію роботи творчих груп з провідних спеціалістів, та наставників;;

3- проведення відповідних навчальних тренінгів з професійної діяльності, імітаційних ситуацій, ділових ігор, дискусійних платформ , тощо

Підвищення рівня професійної компетентності працівника міської ради, в якій би формі воно не проводилося, має здійснюватися на основі складання його індивідуальної програми навчання. Така програма складається з метою урахування індивідуальних потреб у професійному навчанні і передбачає набуття та удосконалення практичних умінь і навичок професійної діяльності на займаній посаді. Зазначене є необхідною умовою забезпечення відповідного рівня професійної компетентності для його професійної діяльності відповідно до встановлених посадових обов'язків. На основі таких індивідуальних програм, формується план професійного навчання в міській раді та визначаються обсяги його фінансування. Сьогодні така робота в досліджуваній міській раді знаходиться на початковому етапі і вимагає вироблення чітких процедур її складання та реалізації.

Процес підготовки та оформлення індивідуальних програм виписаний в «Методичних рекомендацій щодо складання індивідуальної програми

підвищення рівня професійної компетентності державного службовця», затверджених Національним агентством України з питань державної служби [28]. Відповідно до його рекомендацій, розроблення плану здійснюється за результатами оцінювання діяльності працівника одночасно з визначенням завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості професійної діяльності на наступний рік. Такий план складається терміном на 1 рік.

Організаційний та методичний супровід складання індивідуальної програми здійснює відповідна кадрова служба, якою в Нетішинській міській раді є відділ кадрової роботи. В рамках своєї функціональної діяльності, має бути проведене внутрішнє навчання персоналу з:

«роз'яснення необхідності планування підвищення власного професійного рівня;

визначення компетенцій, які потребують подальшого удосконалення;

дотримання правил та порядку розроблення програми;

заповнення рекомендованих форм тощо» [28].

Загалом, підсумовуючи викладене, можемо констатувати, що змістовно індивідуальна програма підвищення професійної компетенції має урахувати:

1) сутність та пріоритетні завдання діяльності структурного підрозділу, де працює службовець;

2) закладені в посадову інструкцію його права, функціональні обов'язки, повноваження та відповідальність;

3) термін роботи на відповідній посаді та загальний стаж перебування на посадах державної служби;

4) зміст роботи, яку виконує працівник;

5) необхідність системного опрацювання та вивчення нових законодавчих актів у сфері професійної діяльності та розвитку служби в органі місцевого самоврядування;

- б) результати попереднього професійного навчання за відповідними програмами (або стажування), а також участі у програмах обміну досвідом;
- 7) результати оцінювання службової діяльності за висновками експертів.

Алгоритм складання індивідуальної програми підвищення професійної компетенції спеціаліста проводиться за порядком дій, представленим на рис. 3.4.

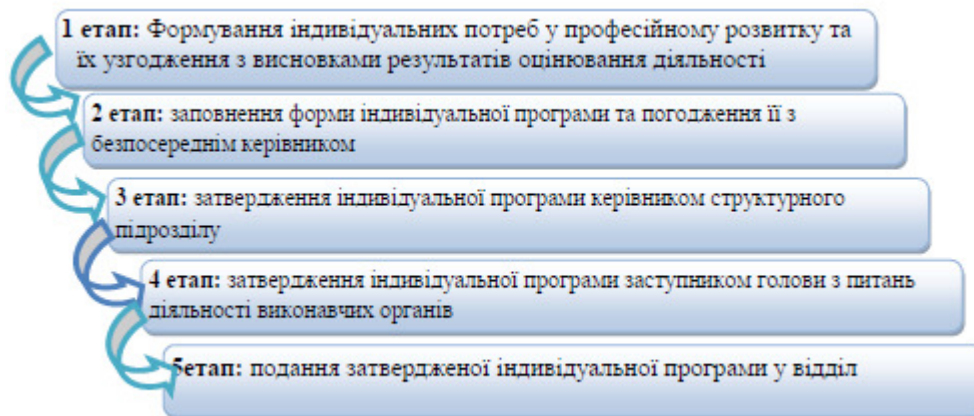


Рис. 3.4. Алгоритм складання індивідуальної програми підвищення професійної компетенції спеціаліста міської ради

Процес виконання індивідуального плану має супроводжуватися моніторингом з боку безпосереднього керівника із подальшим інформуванням про його результати.

Моніторинг процесу проходження та виконання завдань індивідуальної програми найбільш доцільно проводити з використання такого аналітичного інструментарію: а) «проведення індивідуальної бесіди з виявленням проблемних питань та результативності заходів; б) здійснення опитування про ефективність навчання та рівень відповідності заявленим потребам і вимогам; в) анкетування щодо результативності навчання; г) аналізування наданих сертифікатів та інших документів участі у навчальних заходах» [5].

За висновками проведеного моніторингу мають бути прийняті рішення про рівень підвищення професіоналізму та удосконалення процедури навчання.

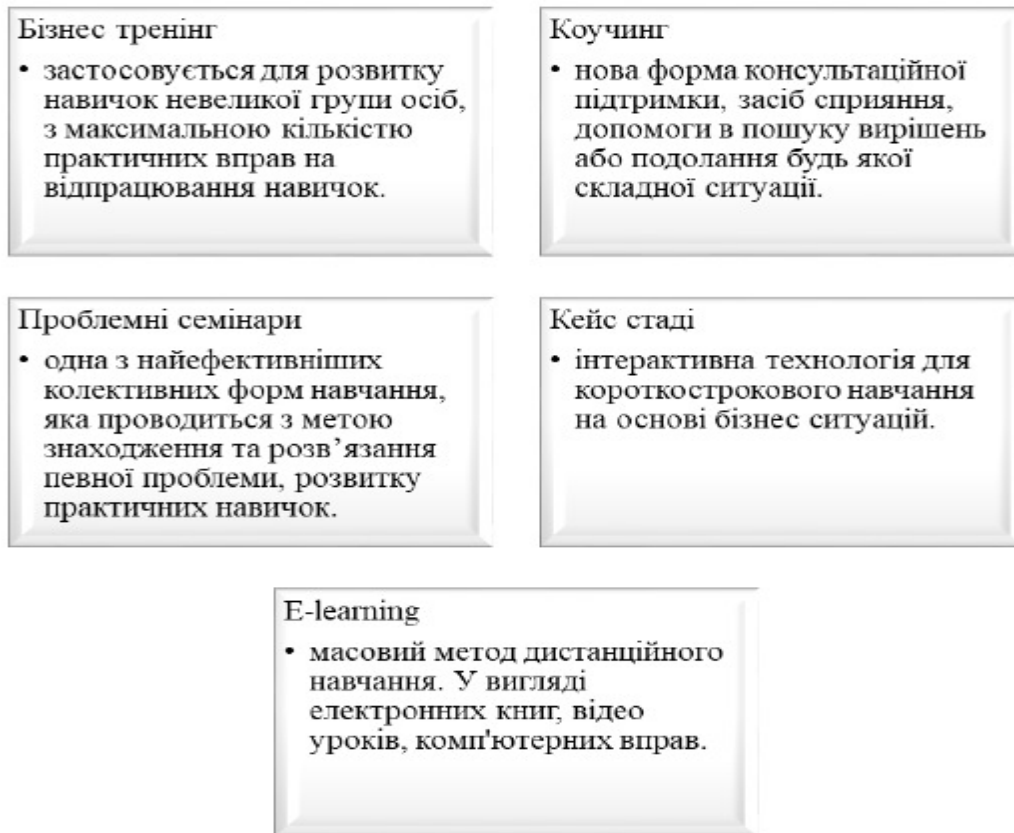


Рис. 3.5. Сучасні методи розвитку персоналу органу місцевого самоврядування

- вибір системи електронного навчання дозволяє оптимізувати фінансові витрати на освіту персоналу;
- електронна освіта дає можливість індивідуальних занять, самостійного вивчення матеріалу в необхідному обсязі;
- у процесі навчання учасники можуть консультуватися з бізнес-тренерами та коучами в режимі онлайн.

В контексті пропонованої моделі управління персоналом його розвиток в напрямі професіоналізації може забезпечуватися послідовністю дій, наведених на схемі рис. 3.6.

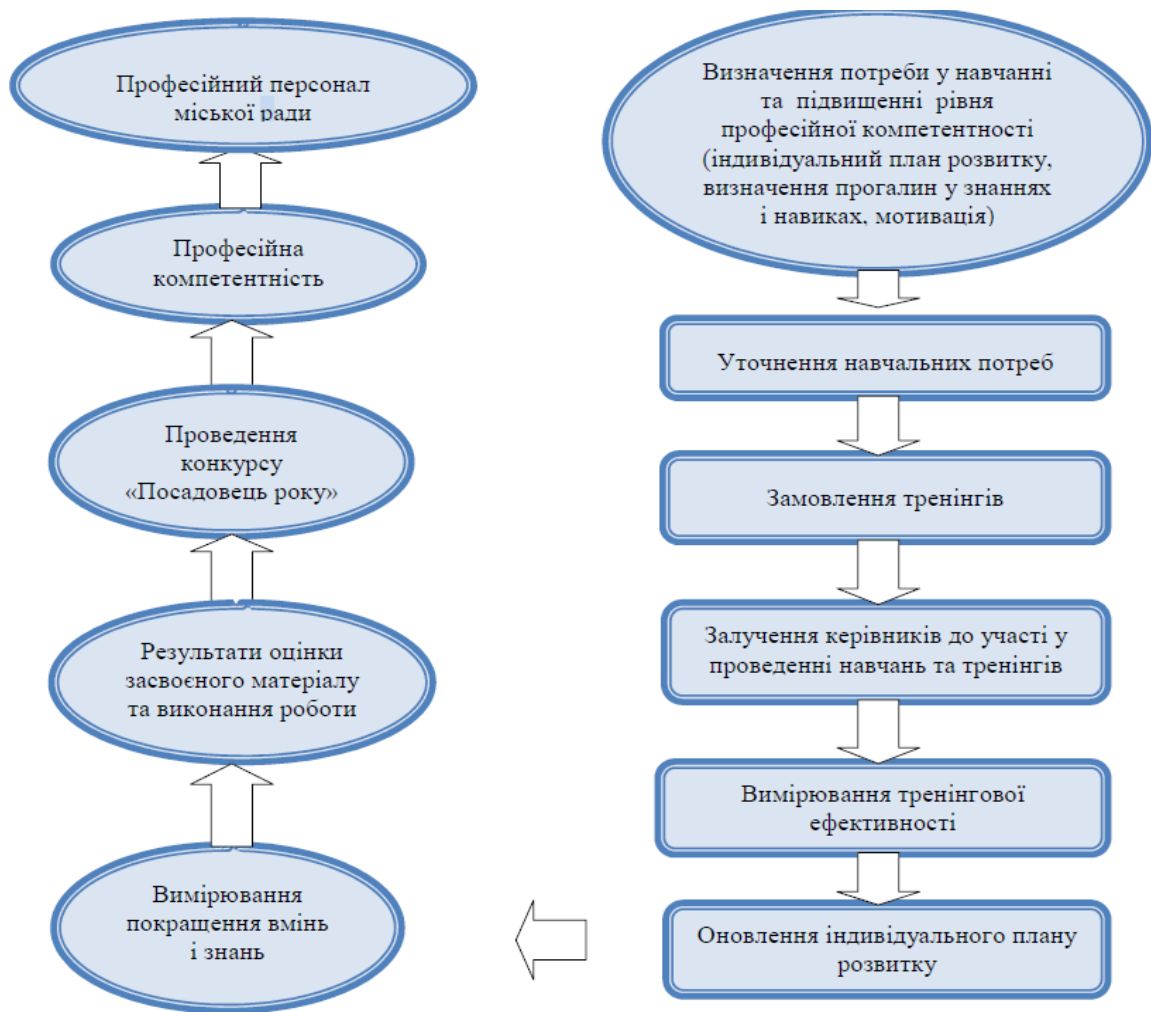


Рис.3.6. Механізм забезпечення розвитку персоналу в міській раді

Отже, забезпечення постійного розвитку персоналу Нетішинської міської ради через урізноманітнення форм і методів професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, дозволить розвинути нові професійні навички, посилити творчі здібності, отримати нові знання у сфері професійної діяльності, що сприятиме об'єднанню зусиль і умінь вирішувати економічні і соціальні проблеми територіальної громади.

Висновки до розділу 3.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Аксьонова О. В., Волківська А. М. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2620>

Аналітичний звіт. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України. Упоряд. Балдич Н., Гнидюк Н., Трутковськи Ц. Київ. 2019. UR : www.slg-coe.org.ua/

Бородін Є.І., Калашник Н.С. Роль самоосвіти у підвищенні рівня професійного розвитку державних службовців: європейський досвід URL : www.dridu.dp.ua/

Волик В.С. Компетентності державних службовців України: наукові підходи до класифікації/ Збірник наукових праць «Державне управління та місцеве самоврядування». 2012. Випуск 3 (14). С. 205–214 URL : <http://www.dridu.dp.ua/>

Волик В.С. Основні вимоги до професійної компетентності державних службовців» URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua>

Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія. О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». 528с.

Дибченко Д.М., Деркач Н.В. Затвердження єдиних стандартів щодо обсягів та змісту програм підвищення кваліфікації. URL : <http://mcrk.mk.ua/>

Дімова О.В. Особливості кадрового забезпечення служби в органах місцевого самоврядуванн. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/>

Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегія в загальній системі управління персоналом підприємства.

Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15 жовтня 1985 рок. Документ 994_036 URL : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036)

Желюк Т.Л., Мельник А.Ф., Попович Т.М. Економіка: основи економічної політики: підручник. Тернопіль, 2015. 450 с.

Калашник Н.С., Бородін Є.І. Управління самоосвітою державних службовців: методичні рекомендації. URL : [http:// www.zcppkk.com/](http://www.zcppkk.com/)

Кирий С.Л. Рівні громадської компетентності в публічному управлінні. Збірник наукових праць «Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування». 2017. Випуск 4 (59) URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/>

Кіцак Т. Зарубіжні системи підготовки державних службовців // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / Т. Кіцак ; за заг. ред. чл.- кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2009. Вип. 18/19. С. 495–593.

Коваль Г.В. Самоосвіта як ефективний напрям розвитку професіоналізму державного службовця. URL : <http://el-zbirn-du.at.ua/>;

Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-konceptsiu>

Кормишкін Ю.А. Уманська В. В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 4

Корнута Л. М. Компетенція та компетентність державного службовця: проблеми співвідношення у контексті реформ державної служби. Науковий збірник «Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції». Випуск 5. 2018. URL: [http:// apnl.dnu.in.ua/](http://apnl.dnu.in.ua/)

Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Випуск 2. С. 147-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_2_21;

Линдюк О. Модернізація системи підвищення кваліфікації посадових осіб в умовах децентралізації публічної влади. Науково-практичне

забезпечення децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах: матеріали науково-практичної конференції (Київ, 18 квітня 2018 р.). К.: ІПК ДСЗУ, 2018. С. 206-209.

Методичні рекомендації щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця. Наказ НАДУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

Могил С.К. Професійна компетентність державного службовця: сутність, правове регулювання, вимоги. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Юриспруденція. 2014. №11. том 1. С.162-168.

Мудрик А.Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL : <https://core.ac.uk/>

Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Антикризове управління. Тернопіль. Крок. 2015.

Надрага В. І. Підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як пріоритет територіального розвитку. URL: https://re.gov.ua/re201803/re201803_021_NadrahaVI.pdf

Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози: збірник наукових праць / за ред. А. Василюк, А. Стоговського. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2017. 248 с.

Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/>

Про державну службу Закон України від 10.12.2015 № 889 – VIII // URL : <https://zakon.rada.gov.ua/>;

Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157–VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 734–74

Про розроблення професійних стандартів у сфері державної служби
Наказ НАДС від 21.06.2018 № 151. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0151859-18>

Про службу в органах місцевого самоврядування Закон України від
07.06.2001 № 2493 – III URL : <https://zakon.rada.gov.ua/>;

Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної
влади : наук. розробка / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, Р. В. Войтович, С. О.
Телешун] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, Р. В. Войтович. К. : НАДУ, 2015. 64
с

Серьогін С. М., Щербаков П. С. Сучасні аспекти підготовки
професійних кадрів для об'єднаних територіальних громад. Публічне
врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку: матеріали
щоріч. Всеукр. наук.–практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 травня 2018
р.). Київ: НАДУ, 2018. Т. 4. С. 98-99.

Стратегія державної кадрової політики України. URL:
<https://www.content.net.ua/registration/content/ua91/pages/f30251.doc>

Сучасні тенденції формування професійної компетентності службовців
публічної влади. Матеріали міжнародного круглого столу». Журнал
«Держслужбовець». серпень 2017. № 8. URL : <http://i.factor.ua/>;

Тимцуник В.І. Професійна компетентність державних службовців у
контексті реформ в Україні. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/7.pdf

Шкільняк М.М., Августин Р.Р., Дудкіна О.П. та інш. Розвиток
міжмуніципального співробітництва у сфері надання адміністративних
послуг та електронного врядування на місцевому рівні. Навчально-
практичний посібник / За заг. редакцією Шкільняка М.М., Толкованова В.В.,
Журавля Т.В. Київ, 2019. 218 с.

Ярмистий М. Професійна компетентність службовців органів влади в
системі публічного управління (концептуальний підхід). *Буковинський вісник
державної служби та місцевого самоврядування*. 11.09.2017. URL: <http://bukvisnyk.cv.ua/naukova-dumka/908>

<https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/normativno-pravova-baza> - вебсайт Національного агентства України з питань державної служби

<https://www.netishynrada.gov.ua> – офіційний сайт Нетішинської міської ради