

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

Кафедра менеджменту,  
публічного управління та персоналу

**КАЗМІРЧУК ОЛЕКСАНДР ВАЛЕНТИНОВИЧ**

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ**  
**РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ**  
**СФЕРИ**

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студента спеціальності  
«Публічне управління  
та адміністрування»  
Казмірчука О.В.

---

(підпис)  
Науковий керівник,  
к.е.н., доцент Круп'як Л.Б.

---

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року  
Зав. кафедри, д.е.н., професор  
Шкільняк М.М.

---

Прізвище, ініціали (підпис)

**Тернопіль – 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ</b> .....	6
1.1. Формування середовища професійного розвитку персоналу як основи результативного функціонування організації публічної сфери.....	6
1.2. Правове забезпечення управління професійним розвитком персоналу організації публічної сфери .....	12
Висновки до розділу 1.....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СВАЛЯВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</b> .....	21
2.1. Діагностика професійно-кваліфікаційного рівня персоналу досліджуваної міської ради.....	21
2.2. Аналіз ефективності використання освітніх технологій в контексті управління професійним розвитком персоналу досліджуваної міської ради ...	27
2.3. Оцінка функціонального механізму управління професійною кар'єрою персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування.....	33
Висновки до розділу 2.....	40
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b> .....	41
3.1. Напрями удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників як основи забезпечення професійного розвитку персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування .....	41
3.2. Удосконалення механізму мотивації професійного зростання персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування.....	47
Висновки до розділу 3.....	56
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	58
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	61
<b>ДОДАТКИ</b> .....	68

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах управління в організаціях сфери публічних послуг найбільш вагомим активом виступає їхній персонал. Вимоги до цього персоналу включають високу освіченість, широкий культурний рівень, стратегічне мислення та ерудицію. Однак актуальність вивчення та створення умов для професійного зростання співробітників визначається негативними тенденціями, що мають місце в суспільстві. Ці тенденції включають в себе відсутність чіткої стратегії та політики з боку держави у сфері підготовки фахівців для забезпечення конкурентоспроможності робочої сили країни, недостатню підтримку організацій методичними матеріалами для організації процесу навчання, а також низький інтерес та фінансову неспроможність роботодавців у забезпеченні професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації свого персоналу. Інші проблеми включають обмежені стимули для професійного розвитку кадрів, відсутність уніфікованої системи професійних стандартів і кваліфікацій, а також відсутність інфраструктури для професійної підготовки у самій організації. Це вимагає застосування передових технологій та розроблення науково обґрунтованої політики для покращення управління професійним розвитком персоналу в сфері публічних послуг.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Сучасна наукова література репрезентує низку теоретико-методологічних підходів до професійного розвитку кадрів і розвитку системи професійної освіти. Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів щодо професійного розвитку персоналу зробили такі вчені: Н. Артеменко, О. Гетьман, І. Даниленко, В. Данюк, Л. Круп'як, О. Носик, Л. Пашко, І. Сурай, В. Толкованов, О. Шаталова, М. Шкільняк та інші.

Незважаючи на значну кількість напрацювань вказаної тематичної спрямованості, невичерпаними залишаються питання формування середовища професійного розвитку персоналу організації публічної сфери. Це визначає актуа-

льність та об'єктивну необхідність подальшого удосконалення механізму управління професійним розвитком персоналу організації публічної сфери.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління професійним розвитком персоналу організації публічної сфери.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

–дослідити формування середовища професійного розвитку персоналу як основи результативного функціонування організації публічної сфери;

–вивчити правове забезпечення управління професійним розвитком персоналу організації публічної сфери;

–провести діагностику професійно-кваліфікаційного рівня персоналу досліджуваної міської ради;

–проаналізувати ефективність використання освітніх технологій в контексті управління професійним розвитком персоналу досліджуваної міської ради

–здійснити оцінку функціонального механізму управління професійною кар'єрою персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування;

–розробити пропозиції щодо удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників як основи забезпечення професійного розвитку персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування;

–запропонувати заходи щодо удосконалення механізму мотивації професійного зростання персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування

**Об'єктом дослідження** є професійний розвиток персоналу організації публічної сфери.

**Предметом дослідження** є механізм управління професійним розвитком персоналу організації публічної сфери.

**Методи дослідження.** Дослідження ґрунтувалося на логіко-діалектичному методі пізнання. Методичний апарат включав економіко-

статистичні методи, такі як порівняння, групування та графічне відображення даних, економіко-математичні методи, зокрема моделювання, а також соціально-психологічні методи, такі як спостереження, анкетування та інтерв'ювання. В широкому спектрі використовувалися методи системного аналізу та оцінювання.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

#### **1.1. Формування середовища професійного розвитку персоналу як основи результативного функціонування організації публічної сфери**

У сучасних умовах швидкого застаріння теоретичних знань, умінь та практичних навичок, здатність організації підвищувати фаховий рівень свого персоналу виявляється однією з ключових умов для її конкурентоздатності на ринку, росту виробництва товарів та надання послуг. Отже, успішність будь-якої організації безпосередньо пов'язана з рівнем професійного розвитку її працівників. Управління процесом професійного зростання персоналу є важливою складовою загальної системи управління людськими ресурсами, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації.

«Професійний розвиток особистості – це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю та відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, вміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей» [13].

Поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу» не є тотожними. Однак, що серед вітчизняних та зарубіжних вчених немає єдиного підходу до трактувань цих понять. Кожен із них вносить своє раціональне «зерно» у розуміння згаданих дефініцій.

«Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у стосунках із людьми. У результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до

праці, їх вірність цілям і стратегічним завданням організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність кадрів» [7]. При цьому, розвиток персоналу взаємозв'язаний з поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» та «професійно-кваліфікаційне просування персоналу» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Характеристика основних понять, що взаємопов'язані з поняттям  
«розвиток персоналу»**

№ з/п	Поняття	Характеристика поняття
1	2	3
1	Освіта	«процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти обумовлюється вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами».
2	Професійне навчання персоналу	«цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня й досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки».
2.1	Первинна професійна підготовка працівників	«здобуття певної освіти особами, які раніше не мали професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації».
2.2	Перепідготовка персоналу	професійне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) працівниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.
2.3	Підвищення кваліфікації персоналу	«професійно-технічне або вище навчання працівників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг».
3	Професійно-кваліфікаційне просування персоналу	«процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу в результаті опанування ними нових знань, умінь і практичного досвіду роботи».

Примітка. Складено автором на основі [26]

Отже, розвиток персоналу представляє собою постійний процес досягнення показників кваліфікації працівників, що відповідають стратегічним цілям організації. У такому підході розвиток персоналу стає необхідною частиною загального управління персоналом, що тісно пов'язана з розвитком організації та формуванням професійних кар'єр працівників. Цей процес може досліджуватися на різних рівнях — від організації в цілому до окремих підрозділів та працівників. Для кожного рівня можна визначити специфічні заходи, які відповідають потребам конкретної організації та сприяють належному розвитку персоналу.

«Розвиток персоналу організації – система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Основна мета розвитку людських ресурсів – збільшення *віддачі* кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом» [22]

Отже, ефективний розвиток персоналу є ключовою складовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо актуально в сучасний період, коли швидкий науково-технічний прогрес призводить до стрімких змін і підвищених вимог до професійних знань, умінь і навичок. Таким чином, складові процесу розвитку персоналу в організаціях публічної сфери можна побачити на рисунку 1.1.

«Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Разом з тим, в організації публічної сфери професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності наданих послуг, підвищення дієздатності персоналу, забезпечення виконання працівниками



нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей» [18].

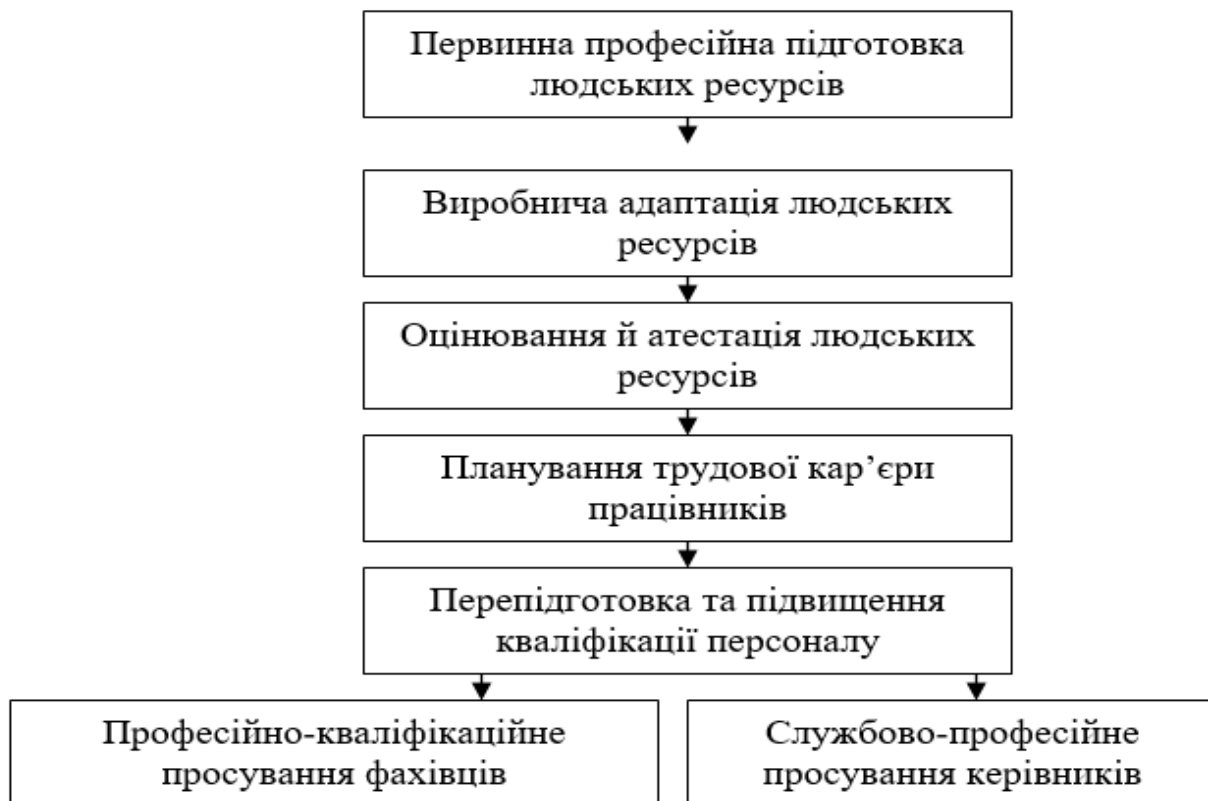


Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації публічної сфери

Примітка. Складено на основі [18]

Безперервна освіта та навчання персоналу є ключовими для забезпечення необхідного професійного розвитку. Система розвитку персоналу в організаціях публічної сфери має бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін у вмісті, методах та організаційних формах навчання відповідно до потреб організації.

«Перевагами професійного розвитку персоналу в організаціях є: відповідність критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку і підвищення конкурентоспроможності організації і її продукції або послуг; вирішення проблеми безробіття працівників організації (невідповідність критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку зумовлює потребу

звільнення працівників); активна участь працівника у виробництві продукції чи послуг» [29].

Отже, управління професійним розвитком персоналу полягає в створенні та впровадженні відповідних стратегій для досягнення необхідних рівнів професійних навичок у працівників, відповідно до стратегії розвитку організації. Це не лише планування чисельності чи структури персоналу, але й активне спрямування на самовдосконалення та професійний ріст.

Динаміка та успішність організації публічної сфери залежать від професійних здібностей та активності працівників, від їхньої бажаної самореалізації та стрімкого розвитку. Тому управління розвитком персоналу включає аналіз поточного рівня компетенцій та його відповідність стандартам, установленим для посад. Організація, що постійно забезпечує підвищення кваліфікації свого персоналу, має один із вирішальних чинників успішності, бо управління розвитком персоналу стає основним елементом сучасного управління організацією.

«Підвищення професіоналізму є важливим об'єктом планування в середині організації. У його рамках, по-перше визначається довгострокова потреба в підвищенні професіоналізму, розробляються необхідні плани і програми; по-друге, здійснюється оперативне планування конкретних заходів з урахуванням напрямів діяльності організації і особистих потреб людей. У цьому контексті до основних завдань управління професійним розвитком персоналу організації публічної сфери належать:

–створення необхідних умов для досягнення працівником відповідного професійного рівня з метою підвищення ефективності і професійної діяльності;

–забезпечення відповідності професійного розвитку персоналу потребам організації шляхом організації та проведення його професійного навчання, атестації;

–сприяння розвитку творчості та ініціативи працівників з метою підвищення ефективності їх праці, адаптації до інноваційних змін в організації;

–створення умов для навчання кадрів;

–усунення проблемних питань, які негативно впливають на процес навчання і потребують законодавчого врегулювання. Зокрема, це ліквідація або максимальне спрощення дозвільної системи на право здійснювати навчання персоналу, розробка та запровадження методик, зорієнтованих на навчання працівників, підготовка нормативно-правових актів з питань організації навчального процесу в організації;

–інформаційно-методичне забезпечення організації необхідними нормативно-правовими, навчально-програмними та методичними матеріалами;

–визначення ефективності професійного навчання працівників організації» [36].

Реалізація концепції розвитку передбачає створення гнучкої та спеціалізованої системи професійного навчання, яка прямує на досягнення стратегічних цілей організації в сфері публічного управління. Освіта і навчання відіграють ключову роль у виконанні цих цілей організації. Тому управління професійним розвитком персоналу стає важливою функцією для керівників, які повинні мати чітке уявлення про рівень знань, вмінь та здібностей своїх співробітників. Лінійні керівники та менеджери з персоналу відповідають за розробку програм розвитку людських ресурсів, спрямованих на підвищення професійного рівня та забезпечення відповідності цілям організації.

«Ключовим аспектом в управлінні професійним розвитком персоналу є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника з конкурентоспроможними здібностями, яка включає професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію. Професійний розвиток сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі» [51].

В організації публічної сфери виділяють наступні напрямками професійного розвитку персоналу (рис. 1.2).

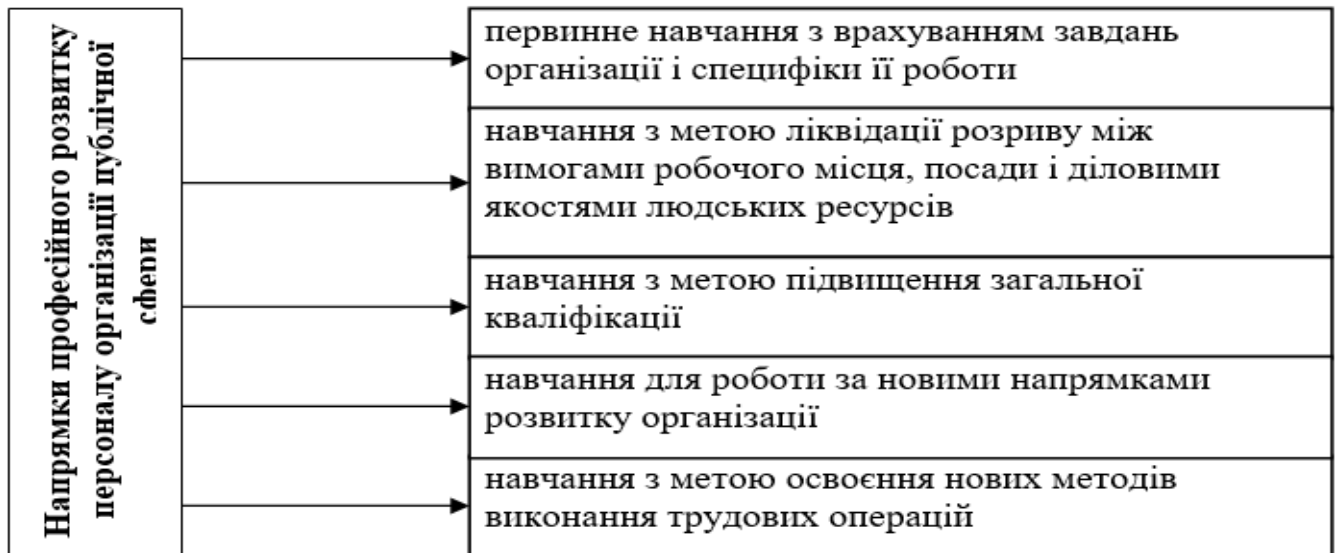


Рис. 1.2. Основні напрями професійного розвитку персоналу організації публічної сфери

Примітка. Складено автором

Залучення персоналу до професійного розвитку в організаціях публічної сфери впливає на підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці. Отримуючи нові знання та навички або розширюючи свою кваліфікацію, працівники розширюють можливості для кар'єрного зростання, як у межах організації, так і за її межами.

Цей процес сприяє ефективному використанню потенціалу працівників, підвищенню їхньої соціальної та професійної мобільності, допомагає запобігти масовому безробіттю і грає важливу роль у підготовці персоналу для технологічних змін у галузях економіки. Розвиток персоналу стає ключовим напрямом для успішного функціонування організацій публічної сфери у сучасних умовах.

## **1.2. Правове забезпечення управління професійним розвитком персоналу організації публічної сфери**

В контексті формування середовища професійного розвитку персоналу організації публічної сфери важливу роль відіграють законодавчі й нормативні акти України. Це – Конституція України, закони України, Укази Президента

України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази, інструкції, положення інших органів виконавчої влади держави.

«У статті 43 Конституції України визначено, що держава реалізує програми професійного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Водночас стаття 53 гарантує кожному громадянину право на освіту. Повна загальна освіта є обов'язковою. Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам» [21].

Кодекс законів про працю в Україні встановлює заходи для захисту прав працівників, які здійснюють підвищення кваліфікації, а також надає пільги для тих, хто об'єднує працю із навчанням. В цьому законі прописані особливості виробничого навчання персоналу, фінансування цього процесу з боку організацій, створення умов для поєднання праці та навчання, а також можливість проведення виробничого навчання протягом робочого часу. Крім того, передбачено заохочення для тих, хто одночасно працює та навчається, у вигляді надання робочого місця або посади, відповідної до їхньої здобутої кваліфікації.

«Національне законодавство у сфері розвитку персоналу дедалі більшою мірою орієнтується на загально-цивілізаційні вимоги, зокрема на конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП). Це стосується Конвенції МОП № 142 1975 р. про розвиток персоналу, Рекомендації МОП № 150 1975 р. про розвиток людських ресурсів, Закону України № 4312 від 12.01.2012 про професійний розвиток працівників» [46].

Державна політика у сфері освіти в Україні «спрямована на реформування освітньої галузі на національних традиціях з урахуванням світових освітніх тенденцій та економічних можливостей держави з метою

забезпечення всебічного розвитку людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвитку її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого, культурного потенціалу народу, підвищення освітнього рівня народу, забезпечення народного господарства кваліфікованими фахівцями» [17].

«Закон України Про освіту визначає право громадян на освіту та державну політику в цій галузі та є базовим в освітній галузі, де освіта розглядається як основа інтелектуального, культурного, духовного, соціального, економічного розвитку суспільства і держави, вона є пріоритетною сферою соціально-економічного, духовного і культурного розвитку суспільства і держави» [43].

Водночас, «Закон України Про вищу освіту спрямований на врегулювання суспільних відносин у галузі навчання, виховання і професійної підготовки фахівців з вищою освітою. Він визначає структуру та стандарти вищої освіти, управління в галузі освіти, організацію навчально-виховного процесу, підготовку наукових і науково-педагогічних працівників та фінансово-економічні відносини у системі вищої освіти» [43].

В сучасних умовах питання професійного розвитку персоналу, які регулюються Законами України Про освіту, Про професійно-технічну освіту, Про вищу освіту не враховують усіх особливостей навчання працюючих громадян, та не передбачають механізмів стимулювання професійного розвитку працівників.

«Для створення та забезпечення ефективного функціонування системи професійного розвитку працівників підприємств, установ та організацій, їхнього професійного навчання, атестації та підтвердження кваліфікації за результатами неформального навчання розроблено Закон України Про професійний розвиток працівників від 12 січня 2012 року № 4312-VI (зі змінами та доповненнями). Законодавчим актом визначено правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників,

конкретизовано порядок проведення атестації працівників, а також їх сертифікації» [46]. При цьому, для забезпечення конкурентоспроможності персоналу визначено зобов'язання роботодавців щодо підвищення кваліфікації працівників не рідше ніж один раз на п'ять років.

Закон "Про професійний розвиток працівників" визнає важливість соціального партнерства у сфері професійного навчання та підтвердження кваліфікації працівників. Він передбачає участь професійних спілок та організацій роботодавців у цих процесах. Однак організація професійного навчання працівників залишається під відповідальністю роботодавців, які враховують потреби своєї діяльності відповідно до вимог законодавства. Таке партнерство дозволяє забезпечити більш ефективне навчання, яке враховує індивідуальні потреби працівників та вимоги ринку праці.

«В законі Про професійний розвиток працівників зазначено, що роботодавці можуть здійснювати формальне та неформальне професійне навчання працівників. Так, формальне професійне навчання працівників за робітничими професіями передбачає первинну професійну підготовку або перепідготовку, підвищення кваліфікації відповідно до державних стандартів професійно-технічної освіти з конкретних професій і може організовуватися на договірних умовах у навчальних закладах або здійснюватися відповідними підрозділами (фахівцями) підприємств, організацій, установ безпосередньо на робочих місцях через індивідуальне чи курсове навчання. Вибирає місце навчання роботодавець залежно від наявності і стану навчальної бази на певному підприємстві, можливостей навчальних закладів регіону. До формального навчання керівників та фахівців з вищою освітою належить перепідготовка, спеціалізація та у разі підтвердження результатів навчання документом державного зразка - підвищення кваліфікації» [46].

У вищезазначеному законі виокремлюється також поняття «неформальне професійне навчання працівників» та передбачено можливість здійснення роботодавцем неформального навчання з метою усунення проблем, що виникають

під час організації професійного навчання працівників безпосередньо на виробництві та у сфері послуг.

«Неформальне професійне навчання працівників – це професійне навчання, яке не регламентоване місцем здобуття, строками, формою навчання. Неформальне професійне навчання може організовуватися, зокрема, безпосередньо на робочих місцях через учнівство, тренінги, самоосвіту тощо. До неформального професійного навчання належить також підвищення кваліфікації працівників, стажування, якщо за його результатами не передбачається видання документа державного зразка» [46]

Законодавство, що регулює неформальне навчання, не потребує отримання ліцензій на надання освітніх послуг, що відповідає стандартам розвинених європейських країн. Цей вид навчання дозволяє швидко здійснювати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, відповідно до потреб конкретної організації.

У Законі "Про професійний розвиток працівників" розділ III регулює питання атестації працівників. Атестація - це процедура, яка визначає рівень кваліфікації, знань, практичних навичок та професійних якостей працівників і їхню відповідність (або невідповідність) робочим посадам. Закон передбачає, що атестацію можуть проводити роботодавці, умови та строки якої визначаються у колективних договорах.

Для категорій працівників, які підлягають атестації, визначені строки проведення цього процесу, що має відбуватися не частіше, ніж один раз на три роки. Закон також вимагає обов'язкової участі представника первинної профспілкової організації у роботі атестаційної комісії.

Важливим законодавчим актом із питань розвитку персоналу є закон України «Про зайнятість населення». «Він містить розділи про зайнятість населення, право громадян на зайнятість, про регулювання та організацію зайнятості населення, компенсації і гарантії у разі втрати роботи, контроль і відповідальність за порушення законодавства про зайнятість населення. Серед обов'язків і прав державної служби зайнятості Законом передбачено, що ця



служба організує професійну підготовку і перепідготовку громадян у системі служби зайнятості або направляє їх до інших навчальних закладів, які ведуть підготовку та перепідготовку працівників, сприяє організаціям у розвитку та визначенні змісту курсів навчання й перенавчання» [42].

В Указі Президента України "Про основні напрями реформування вищої освіти" визначені ключові шляхи розвитку вищої освіти, спрямовані на вирішення таких завдань: розроблення стратегічних напрямів у цій сфері, вдосконалення мережі вищих навчальних закладів, модифікацію структури підготовки фахівців та підвищення ефективності їхнього застосування, а також забезпечення якості освітньої діяльності.

Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України відіграють значну роль у сфері розвитку персоналу. Зокрема, вони регулюють проведення атестації державних службовців, порядок працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, затверджують Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні та інші нормативні акти.

Також, інші законодавчі акти, такі як Податковий та Бюджетний кодекси України, закони про ліцензування, позашкільну освіту, державну службу, наукову діяльність та інші, відіграють значну роль у регулюванні професійного розвитку персоналу та встановленні стандартів і вимог в цій сфері.

Класифікатор професій ДК 003:2010 є ключовим елементом державної системи класифікації техніко-економічної і соціальної інформації. Цей класифікатор використовується в автоматизованих системах управління для планування, прогнозування та вирішення різних завдань у розвитку персоналу, таких як розрахунок чисельності, облік складу та розподілу персоналу за професійними групами, планування потреби у персоналі та прогнозування необхідності у підготовці та підвищенні кваліфікації працівників.

Класифікація професій визначається за рівнем освіти та спеціалізацією, які відповідають складності та специфіці виконуваних професійних завдань.

«До нормативних актів з питань розвитку персоналу належить Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, що є систематизованим

за видами економічної діяльності збірником описів професій, наведених у Класифікаторі професій. Довідник складається з розділів, які згруповані за основними видами економічної діяльності, виробництва і робіт» [19].

«Для управління професійним розвитком персоналу особливе значення має розділ *Кваліфікаційні вимоги*. У ньому визначено рівень спеціальної підготовки працівника, необхідний для виконання покладених на нього обов'язків, і вимоги до стажу роботи. Так, для професійної групи *Керівники* встановлені три типи вимог, обов'язкових для керівників первинних підрозділів, керівників структурних підрозділів вищого рівня, керівників організацій. Довідники застосовуються для аналізу попиту на професійно-підготовлену робочу силу, визначення кваліфікаційного статусу працівника, його професійно-кваліфікаційного просування, присвоєння кваліфікаційних розрядів (категорій) за професією, організації навчально-виховного процесу в навчальних закладах, що готують робітників та фахівців за професіями чи спеціальностями відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів» [19]

Підвищенню якості й ефективності розвитку людських ресурсів організацій сприяє Національний стандарт України «Настанови щодо навчання персоналу» Такий стандарт відповідає ISO 10015: 1999 Quality management – Guidelines for training. Національний стандарт застосовний до організацій усіх типів, але він не призначений для того, щоб його використовували навчальні заклади, які надають послуги з навчання іншим організаціям.

Таким чином, правове забезпечення організації публічної сфери є достатньо ефективним в контексті управління професійним розвитком персоналу, що передбачає створення належних умов для підвищення їх професіоналізму.

## **Висновки до розділу 1**

Це цілковито правильне спостереження. Розвиток персоналу не лише забезпечує постійне підвищення рівня професійної компетентності, а й впливає

на конкурентоспроможність організації. Кожний крок у напрямку професійного росту персоналу сприяє ефективнішій роботі, розвитку організації та її успішності в цілому.

Управління професійним розвитком персоналу вимагає не лише стратегічного планування, але й постійної адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Законодавче забезпечення, регулюючи цей процес, відіграє значну роль у формуванні стимулів для постійного самовдосконалення персоналу.

Розвиток персоналу в публічній сфері має прямий вплив на ефективність надання послуг громаді, створюючи підґрунтя для якісного виконання завдань, що передбачені органами влади. Така дієва система управління людськими ресурсами забезпечує необхідну основу для успішності та розвитку організацій у сучасному світі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СВАЛЯВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### 2.1. Діагностика професійно-кваліфікаційного рівня персоналу досліджуваної міської ради

Підготовка та підвищення кваліфікації працівників Свалявської міської ради може відігравати ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування органу місцевого самоврядування, а також у вирішенні питань, що стосуються розвитку території та благополуччя громадян.

Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу може сприяти впровадженню сучасних методів управління, підняттю якості послуг, сприянню ефективнішому вирішенню проблемних ситуацій у місцевому самоврядуванні та поліпшенню якості прийнятих рішень. Здійснення реформ у сфері підготовки кадрів для місцевого самоврядування може стати важливим чинником для підвищення ефективності та прозорості діяльності органів влади на місцевому рівні, що сприятиме загальному розвитку громади та підвищенню рівня життя її членів.

«Порядок діяльності Свалявської міської ради, її органів та посадових осіб визначається *Конституцією України, законами України Про місцеве самоврядування в Україні, Про статус депутатів місцевих рад, Про службу в органах місцевого самоврядування*, іншими законодавчими актами, Статутом Свалявської міської територіальної громади, Регламентом Свалявської міської ради восьмого скликання, Положенням про постійні комісії ради» [28].

Організаційна структура досліджуваної міської ради представлена на рисунку 2.1.

Сесійна робота міської ради є важливим елементом демократичного процесу та вирішення питань, що стосуються розвитку та функціонування міста чи міського поселення. Пленарні засідання ради та засідання постійних комісій

відіграють ключову роль у прийнятті рішень, обговоренні питань громадського значення та розв'язанні проблем.

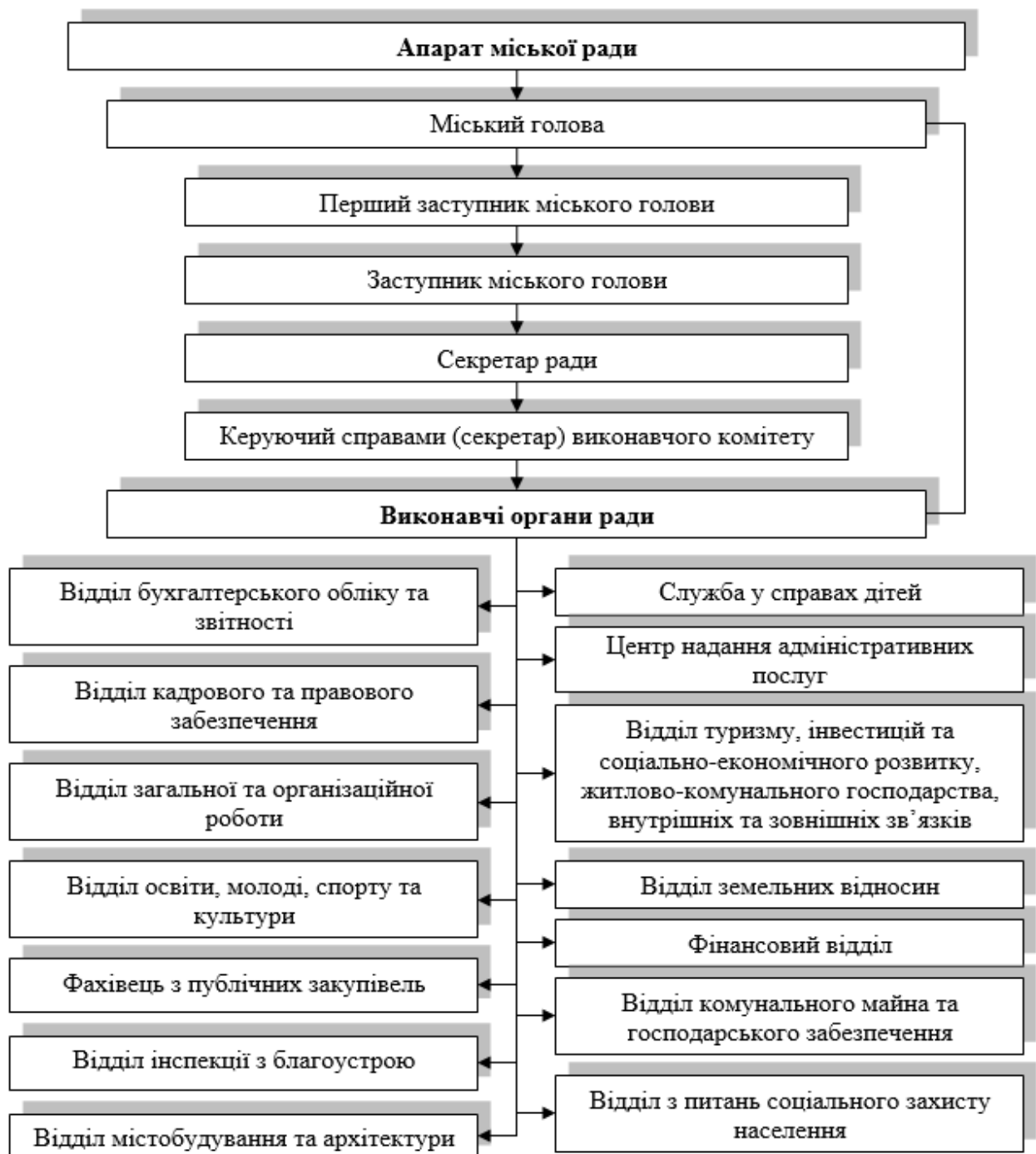


Рис. 2.1. Організаційна структура Свалівської міської ради

Примітка. Сформовано автором на основі [28].

Забезпечення необхідних умов для ефективної роботи депутатів міської ради є важливим аспектом. Це включає доступ до інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень, належні ресурси для ведення роботи, можли-

вість участі у різноманітних навчальних заходах та підвищення кваліфікації. Законодавство щодо складу міської ради визначає кількість депутатських мандатів та порядок їх формування, забезпечуючи представництво різних соціальних та політичних груп на рівних умовах. Забезпечення відкритості, доступності та розгляд питань у засіданнях ради є важливими принципами для підтримки демократичного процесу та взаємодії з громадськістю.

«Для врегулювання своєї роботи Свалявська міська рада затверджує регламент (додаток А). Регламентом встановлюється порядок скликання сесій ради, підготовки і розгляду нею питань, проведення засідань, прийняття рішень ради, порядок формування та організації роботи постійних та інших комісій ради, порядок формування виконавчих органів ради, здійснення депутатської діяльності, обрання та затвердження посадових осіб та інші процедури, які впливають з повноважень ради, встановлених Конституцією та законами України» [28].

Співпраця Свалявської міської ради заснована на принципах прозорості та відкритості, і активно сприяє розповсюдженню інформації про свою діяльність серед громадян. Орган місцевого самоврядування забезпечує своїх депутатів, депутатські групи та фракції офіційними виданнями та інформаційними матеріалами. Також надається підтримка у юридичних питаннях і можливість ознайомитись з прийнятими рішеннями ради, виконавчого комітету та розпорядженнями міського голови.

«Міський голова є головною посадовою особою територіальної громади міста, що обирається на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування на термін, який визначений законом і здійснює свої повноваження на постійній основі. На міського голову поширюються повноваження та гарантії депутатів міської ради. Відтак, повноваження міського голови починаються з моменту оголошення відповідною міською виборчою комісією на пленарному засіданні ради рішення про його обрання і закінчуються в момент вступу на цю посаду іншої обраної відповідно до закону особи, крім випадків дострокового припинення його повноважень» [18].

«Секретар міської ради обирається за пропозицією міського голови відповідною міською радою у межах строку її повноважень з числа депутатів цієї ради шляхом таємного голосування і здійснює свої повноваження до обрання секретаря ради нового скликання, крім випадків дострокового припинення його повноважень. На нього поширюються вимоги щодо обмеження сумісності його діяльності з іншою роботою (діяльністю), встановлені для голови міської ради. Разом з тим, секретар міської ради може бути достроково звільнений з посади за рішенням ради, яке приймається шляхом таємного голосування. Питання про його звільнення вноситься на розгляд ради за вимогою не менш як третини депутатів від загального складу ради» [28].

Персонал Свалявської міської ради є ключовим активом, оскільки ефективність та якість їхньої роботи визначають успішність діяльності ради. Згідно з штатним розписом, в обліковий склад цієї ради входить 83 особи. На початок 2023 року структура персоналу мав такий розподіл: 41% (34 особи) - спеціалісти, 34% (28 осіб) - управлінський персонал, 12% (10 осіб) - службовці та 13% (11 осіб) - робітники (див. рис.2.2). Такий розподіл демонструє важливі аспекти структури та складу персоналу, які можуть впливати на функціонування та результативність діяльності ради.

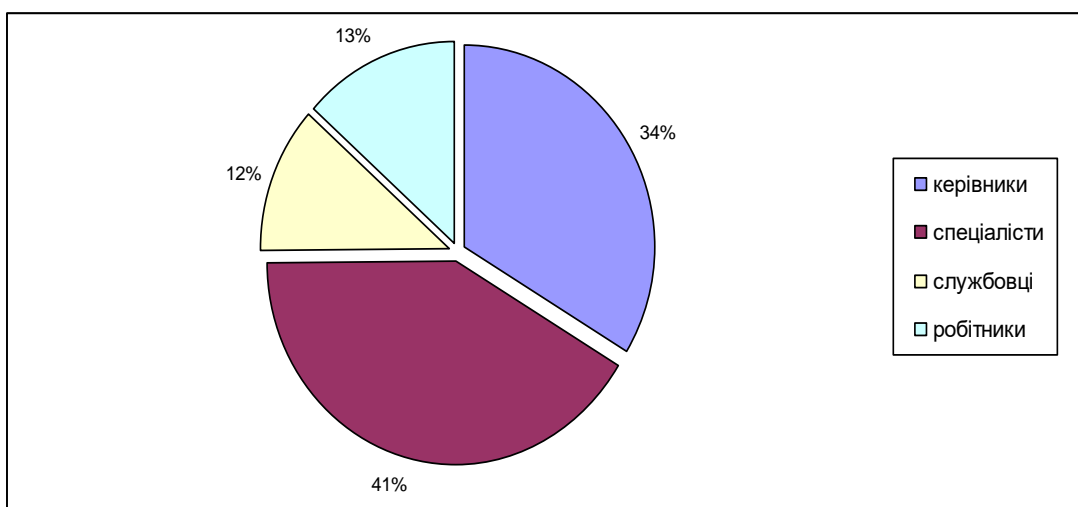


Рис. 2.2. Питома вага працівників Свалявської міської ради за структурою

Примітка. Сформовано автором на основі [28]

У міській раді працюють співробітники з різним досвідом, віком та освітою, що створює потенціал для ефективного управління ними. Згідно з віковим розподілом, працівники у віці від 31 до 45 років є найбільшою групою (30 осіб), за ними йдуть працівники у віці від 46 до 55 років - 23 особи, далі йдуть співробітники старше 56 років - 16 осіб, і найменшу кількість становлять працівники віком до 30 років - 14 осіб (див. рис. 2.3). Цей розподіл відображає різноманіття вікових груп та досвіду серед персоналу.

Професійно-кваліфікаційна структура персоналу міської ради характеризується розподілом працівників за професіями та рівнем кваліфікації.

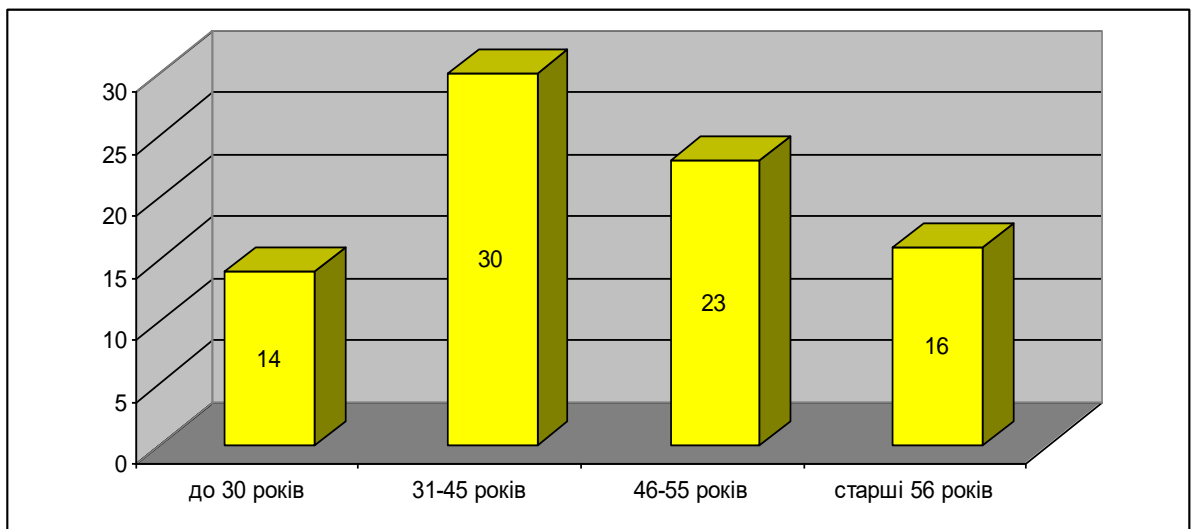


Рис. 2.3. Кількісна характеристика працівників Свалявської міської ради за віком

Примітка. Сформовано автором на основі [28]

«Ефективність діяльності в значній мірі визначається якісним складом персоналу, основною рисою якого є професійний рівень, тобто відповідність працівників певної спеціальності вимогам робочих місць. Відтак, професія являє собою вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати роботу у відповідній сфері. При цьому, кваліфікація є рівнем професійної готовності працівника до певного виду роботи і визначається рівнем освіти і спеціалізацією. Виокремлюють кваліфікацію роботи, як сукупність вимог до того, хто повинен виконувати



дану роботу і кваліфікацію фахівця, як наявність освіти, спеціалізації та досвіду роботи за даною спеціальністю. Водночас, кваліфікація працівника не є чимось незмінним, стабільним» [55]

Аналіз якісного складу персоналу Свалявської міської ради на початок 2023 року показує, що найбільша частка працівників має вищу освіту - 75% від загальної кількості співробітників (62 особи). Фахівці із середньою спеціальною або технічною освітою складають 19% (16 осіб) від загальної чисельності працівників, тоді як працівники із середньою загальною освітою становлять лише 6% (5 осіб) (див. рис. 2.4). Такий розподіл вказує на високий рівень освіченості серед працівників міської ради, що може вплинути на якість роботи та прийняття обґрунтованих рішень у різних сферах діяльності ради.

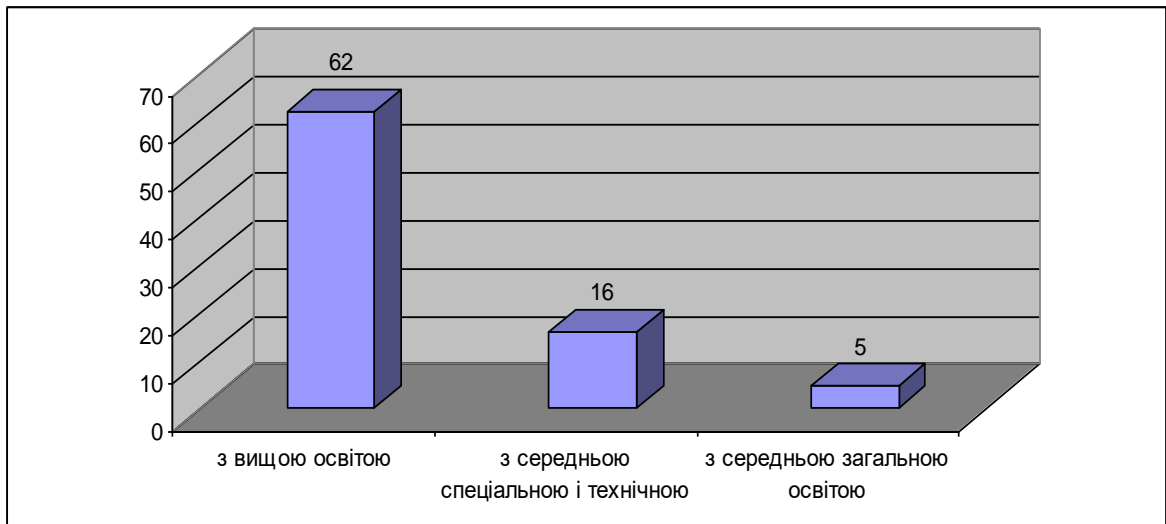


Рис. 2.4. Кількісна характеристика працівників Свалявської міської ради за освітою

Примітка. Сформовано автором на основі [28]

«Згідно статті 15 Закону України Про службу в органах місцевого самоврядування посадовим особам місцевого самоврядування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування присвоюються ранги у межах відповідної категорії посад, а саме: 1-категорія (1,2,3 ранги); 2- категорія (3,4,5 ранги); 3- категорія (5,6,7); 4- категорія (7,8,9); 5-категорія (9,10,11); 6-категорія (11,12,13); 7- категорія (13,14,15). При цьому, ранги, які відповідають посадам третьої - сьомої категорії, присвоюються відповідно сільським,

селищним, міським головою, головою обласної, районної, районної у місті ради» [47].

«Ранги присвоюються у відповідності рівня професійної кваліфікації, результатів роботи, займаної посади, Ранги присвоюються одночасно з обранням (прийняттям) на службу в органи місцевого самоврядування або обранням (призначенням) на вищу посаду. Особам, які призначаються на посади з випробувальним строком, ранги присвоюються після його закінчення, за результатами роботи. Водночас черговий ранг присвоюється за умови, якщо посадова особа успішно відпрацювала на займаній посаді не менш як 2 роки. За виконання особливо відповідальних завдань посадовій особі місцевого самоврядування може бути присвоєно черговий ранг достроково у межах відповідної категорії посад» [47]. Під час виходу на пенсію посадова особа місцевого самоврядування може отримати новий ранг поза межами своєї категорії посад, як винагорода за чесну працю.

Працівники Свалявської міської ради постійно підвищують свій рівень кваліфікації завдяки накопиченню досвіду, знань, навичок та спеціальній підготовці. Кваліфікація підтверджується спеціальною комісією через оцінку знань і вмінь особи, а також оформляється у документах, таких як дипломи, свідоцтва та сертифікати. Члени персоналу міської ради проходять різноманітні курси підвищення кваліфікації та навчальні семінари для підтримки своєї кваліфікації.

Це свідчить про те, що в умовах зростаючих вимог до підготовки фахівців керівник досліджуваної міської ради активно сприяє систематичному підвищенню професійного рівня персоналу та створенню середовища для творчого пошуку. Це необхідно для надання високоякісних послуг, оскільки вони потребують наявності відповідно підготовленого персоналу, що відповідає сучасним стандартам.

## 2.2. Аналіз ефективності використання освітніх технологій в контексті управління професійним розвитком персоналу досліджуваної міської ради

Один з ключових факторів, що забезпечує професійну ефективність персоналу публічного сектору, - це постійне підвищення кваліфікації його працівників. Для досягнення високого рівня професійної підготовки працівників міської ради необхідно створювати сприятливе середовище для їхнього професійного розвитку та реалізувати відповідний механізм цього процесу.

Механізм забезпечення високого рівня професійної компетентності працівників міської ради представляє собою комплекс методів, форм і способів впливу на процеси формування, розподілу та використання персоналу для досягнення цілей організації. Використання освітніх технологій у контексті професійного зростання працівників міської ради вимагає якісної теоретичної та практичної підготовки.

Професійний розвиток персоналу Свалявської міської ради охоплює процеси професійної освіти, кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації (див. рис. 2.5).

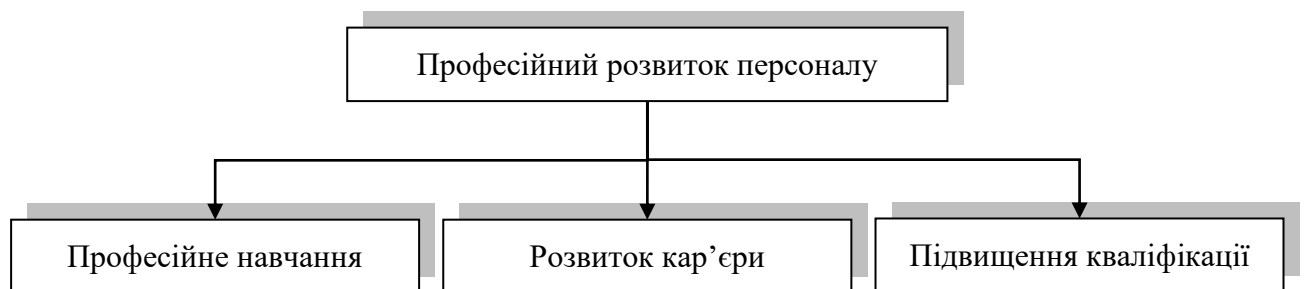


Рис. 2.5. Складові професійного розвитку персоналу Свалявської міської ради

Примітка. Сформовано автором самостійно

Управління професійним розвитком персоналу міської ради визначає важливу роль організації їхнього професійного навчання. Це навчання

здійснюється роботодавцем, урахуваючи потреби в господарській та інших сферах діяльності відповідно до законодавства. Система професійного навчання є потужним механізмом для отримання як академічної освіти з достатньою теоретичною та методологічною базою, так і для підвищення кваліфікації.

У цьому контексті важливо встановити єдині стандарти підготовки персоналу, які будуть визнані і загальноприйняті. Це включає впровадження засобів та інструментів для оцінки рівня їхніх знань, створення умов для індивідуалізації освіти та неперервного навчання протягом усього професійного життя персоналу.

«Ефективність професійного розвитку персоналу міської ради залежить від того, наскільки гнучко система професійної освіти і навчання реагуватиме на параметри зовнішнього середовища, які не завжди узгоджуються між собою. Особливу роль виконують кваліфікаційні вимоги, які пред'являються до тієї чи іншої професійної ролі – володіння відповідним досвідом, вміннями та компетенціями» [32]. Відтак, підвищення рівня професійної придатності працівників досліджуваної міської ради забезпечується за допомогою їх навчання в різних формах професійної підготовки.

Метою уніфікованої системи професійного навчання працівників органів місцевого самоврядування є забезпечення їхнього професіоналізму та здатності ефективно вирішувати нагальні завдання та виконувати функції на місцевому рівні. Одночасно ця система повинна надавати можливість кожному працівнику розвивати свої знання, формувати професійні навички та вміння, втілювати свої інтереси, розвивати особисту кар'єру та особистість.

«Професійне навчання працівників Свалявської міської ради здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Разом з тим, професійне навчання є набуттям та вдосконаленням професійних знань, умінь та навичок

працівниками досліджуваної сільської ради, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності. Положення про систему професійного навчання містить норми щодо:

- запровадження обов'язковості підвищення кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними програмами) та короткостроковими програмами для окремих категорій осіб, які займають посади державної служби;

- нарахування за результатами професійного навчання кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи, які підлягають обліку;

- набрання за результатами професійного навчання кожним працівником не менше одного кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи протягом календарного року» [49].

«Навчання за програмами тематичних постійно діючих семінарів передбачає комплексне вивчення проблем організації публічної сфери, правового, економічного, соціального характеру, передового досвіду та інших питань спрямованих на вирішення конкретних питань удосконалення діяльності органу влади, їх підрозділів і апарату. Програма такого семінару може передбачати оволодіння знаннями, уміннями за однією із складових програм підвищення кваліфікації. Термін навчання визначається програмою семінару, режим проведення занять – керівництвом за місцем проведення. При цьому, тематичні короткотермінові семінари проводяться з метою вивчення актуальних питань органу влади, нових законодавчих і нормативно-правових актів, передового вітчизняного та іноземного досвіду тощо. Програми тематичних короткотермінових семінарів розробляються організаторами навчання, зміст яких залежить від загального спрямування семінару» [49].

Для забезпечення високого рівня професіоналізму та підтримки зацікавленості у професійному розвитку, керівництво Свалявської міської ради активно залучає своїх працівників до різноманітних форм навчання. Однією зі засвідчених нових форм є тренінг, що становить метод активного навчання,

спрямований на включення учасників у діяльність, де вони формують нові знання, вміння та навички на основі особистого досвіду, що сприяє розвитку особистості. Працівники міської ради розуміють важливість самоосвіти, оскільки це допомагає досягати високого професійного рівня на своїх посадах.

«Особливо важливу роль у розвитку персоналу досліджуваної міської ради відіграє підвищення кваліфікації працівників органу місцевого самоврядування – навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на оновлення теоретичних і практичних знань у відповідності до вимог освітніх стандартів з метою підтримки рівня їхньої кваліфікації, достатнього для ефективного виконання завдань. Підвищення кваліфікації, як правило, здійснюється при появі у працівника органу місцевого самоврядування додаткових функцій або за необхідністю проведення посадових переміщень у межах даної групи посад» [28].

Підвищення кваліфікації працівників органу місцевого самоврядування часто потрібне через зміну характеру та змісту їхньої роботи на посаді, а також через старіння або застаріння знань. У залежності від цілей, кваліфікація, що була отримана раніше, може зберігатися, адаптуватися до нових умов, бути використаною для кар'єрного зростання або приведена у відповідність із змінами.

Курси підвищення кваліфікації, які проходять працівники Свалявської міської ради, мають велике значення для якісного виконання ними своїх обов'язків. Основні види підвищення кваліфікації співробітників міської ради, що забезпечують їхню безперервність, представлені на рисунку 2.6. Загальний період підвищення кваліфікації визначається програмою навчання, яка обирається в залежності від форми навчання.

Підвищення кваліфікації здійснюється через програми, які можна поділити за змістом на загальні та спеціалізовані. Так, «загальні програми підвищення кваліфікації – програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та

відповідно до загальних потреб органу місцевого самоврядування. Зміст загальних програм підвищення кваліфікації охоплює загальні питання публічного управління, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, європейської та євроатлантичної інтеграції, питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями» [32].



Рис. 2.6. Види підвищення кваліфікації працівників Свалявської міської ради

Примітка. Сформовано автором на основі [28]

Програми спеціального підвищення кваліфікації мають на меті підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання. Це відбувається на основі їхнього раніше набутого професійного досвіду та життєвого досвіду, враховуючи їхні індивідуальні та спеціальні

потреби, що виникають у контексті роботи в органі місцевого самоврядування. Ці програми охоплюють аспекти функціонування та основні напрямки діяльності конкретного органу місцевого самоврядування.

Результати такого навчання та підвищення кваліфікації є важливою базою для просування по службі в організації. Вважаємо, що для вирішення завдань професійної підготовки та післядипломної освіти персоналу працівники Свалявської міської ради необхідний «новий підхід до формування змісту та технологій навчання, сучасне методичне забезпечення, що включає отримання практичних навиків із застосування: практики управління економічними та соціальними процесами; ділового адміністрування та фінансового менеджменту, управління проектами та змінами, менеджменту, соціальної психології; технологій сучасної адміністративної діяльності, управління колективами та форм контролю за виконання управлінських рішень; конституційного та адміністративного права, законодавства з питань державної служби, антикорупційного законодавства, нормативних документів з питань організаційно-кадрової роботи» [28].

Курси підвищення кваліфікації відкривають можливості для укладання тісних зв'язків та ефективної співпраці на різних рівнях ієрархії. Вони забезпечують потік інформації до спеціалістів місцевого самоврядування, сприяють поліпшенню якості надання послуг громаді, стимулюють обмін думками та досвідом, сприяють зв'язку між теорією та практикою й підвищують престижність роботи в Свалявській міській раді.

Одним з важливих організаційних аспектів підвищення кваліфікації персоналу є принцип планування, який базується на систематичному аналізі потреб органу місцевого самоврядування та його фахівців у навчанні. Один із ключових документів, що втілює цей принцип та визначає організацію навчального процесу з підвищення кваліфікації, - це річний план навчання на календарний рік.

Такий підхід до використання освітніх технологій у контексті управління професійним розвитком персоналу дозволить підвищити їхню компетентність



та професіоналізм через систему професійного навчання та адаптацію до сучасних вимог.

### **2.3. Оцінка функціонального механізму управління професійною кар'єрою персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування**

Діагностика професійного розвитку персоналу в міській раді включає в себе оцінку функціонального механізму управління професійною кар'єрою співробітників. Проведення такої оцінки вимагає дослідження видів професійних кар'єр, аналізу траєкторій розвитку працівників міської ради, визначення можливих напрямів кар'єрного зростання для різних категорій персоналу та оцінки механізмів розвитку професійної кар'єри.

«Професійна кар'єра являє собою як становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього трудового життя. Вона може реалізовуватися у різних організаціях. Цілі кар'єри полягають у тому, щоб: професія або посада відповідала самооцінці і тому приносила моральне задоволення, умови роботи посилювали б трудову мотивацію та розвивали здібності працівника, робота мала творчий характер та давала можливість досягти певного рівня незалежності, праця добре оплачувалась та була б можливість одержувати додаткові доходи, робота давала можливість активно продовжувати навчання, вести громадську роботу та сімейні справи» [55]

Важливим аспектом для працівника є успішний розвиток його професійної кар'єри, який відображає його потенціал та можливості. У сучасних умовах організаціям важливо сприяти кар'єрному зростанню свого персоналу, оскільки це впливає на досягнення стратегічних та тактичних цілей організації, які часто співпадають з цілями працівників.

Кар'єрні досягнення співробітників в міській раді залежать від рівня їхнього особистісного професійного розвитку. Основні аспекти такого розвитку включають:

- Кваліфікація: рівень готовності до певного виду діяльності.

- Мотивація: внутрішня сила, що стимулює до дій, пов'язана з цінностями людини, але не завжди збігається з цілями органу місцевого самоврядування.
- Соціалізація: вплив неформальної культури (наприклад, неписані правила та ритуали) на розвиток особистості, що може стати перешкодою.
- Реалізація: сприйняття та підтримка ініціатив, а також можливість здійснення змін, що також залежить від аспектів соціалізації.

Успішна кар'єра працівника відображається у його особистісному та професійному зростанні, що є ключовим для досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Тобто, досліджуваний орган місцевого самоврядування усвідомлює важливість створення сприятливих умов для кар'єрного зросту свого персоналу, визначає чіткі межі їхньої діяльності та враховує це при плануванні та розвитку їхніх кар'єр. Такий підхід є важливою складовою ефективності організації, оскільки підтримка розвитку персоналу сприяє досягненню стратегічних цілей. Так, «планування як найважливіша функція управління професійною кар'єрою, з одного боку, ставить завдання забезпечення реального зв'язку між намаганнями індивідуума щодо підвищення професіоналізму, самоствердження, свого соціального статусу, а з іншого – розвиток організаційної, управлінської та соціальної структури організації» [28].

Кар'єрне планування в органі місцевого самоврядування передбачає систематичне формування траєкторії розвитку працівника, що ґрунтується на наукових дослідженнях та особистих уподобаннях. План розвитку кар'єри включає ріст кваліфікації через навчання, стажування, а також послідовність зайняття посад, які покликані підготувати спеціаліста до роботи на цільовій посаді.

Це планування кар'єри сприяє взаємодії планів особистого розвитку працівників із завданнями місцевої ради. Працівники, чий кар'єри пов'язані з організацією, стають не лише її частиною, але й активно допомагають у розв'язанні проблем, сприяючи успіху організації. Це планування підтримує взаємовідносини між керівництвом та персоналом, сприяючи не лише

особистому зростанню, а й підвищуючи значущість працівника для органу місцевого самоврядування.

Важливо відзначити, що це планування не породжує нові вакансії та не гарантує автоматичного просування по службі. Але воно сприяє особистому зростанню та підвищує кваліфікацію персоналу, щоб відповісти на нові можливості, що можуть з'явитися у майбутньому.

«При плануванні професійної кар'єри доцільно дотримуватись таких принципів: результативність роботи; компетентність і потенційні можливості працівника; здатність добре організувати формальну сторону діяльності; винагорода умінь; загальні здібності. Дотримання цих принципів сприяє створенню нормального клімату в колективі, покращенню ставлення до праці і досліджуваного управління в цілому» [32]. У процесі планування професійного розвитку працівників Свалявської міської ради, збір інформації про них стає ключовим етапом. Ця інформація включає аналіз їхніх мотивацій, нахилностей до кар'єрного зростання, оцінку їхнього потенціалу та ступеня його виявлення. Це дозволяє виділити осіб, які активно налаштовані на професійний розвиток.

Важливо розглядати, чи мають ці люди тверді професійні засади або, принаймні, показники, які підтримують їхні кар'єрні амбіції. Залучення цієї інформації в планування допомагає розуміти, наскільки засоби для досягнення цілей кар'єри відповідають їхнім професійним здібностям і можливостям.

Аналіз кар'єрних амбіцій на основі міцної професійної основи або, принаймні, на основі можливостей для її здобуття, дозволяє ефективніше планувати розвиток персоналу, здійснювати краще відповідність між індивідуальними метами та стратегією організації, сприяє покращенню відповідності кваліфікації персоналу потребам та можливостям органу місцевого самоврядування.

«Основним механізмом професійної кар'єри персоналу досліджуваної міської ради є планування кар'єри працівника із наданням можливості постійного навчання і підвищення рівня кваліфікації спеціалістів, система мотивації та стимулювання праці персоналу, розвиток персоналу,

організаційної культури з урахуванням індивідуальних потреб кожного, матеріальне стимулювання праці. Відтак, при складанні плану кар'єрного просування керівник і працівник розглядають можливість зайняття посад, визначають шляхи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації на різних етапах роботи, знайомляться з особливостями присвоєння чергових категорій персоналу та нормативно-правовими документами» [53].

Процес планування і розвитку професійної кар'єри працівника в досліджуваній міській раді відображено на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Процес планування і розвитку професійної кар'єри у Свальявській міській раді

Примітка. Сформовано автором

На основі зазначених вікових груп працівників у штаті Свальявської міської ради можна сформулювати загальну картину їхньої кар'єрної стежки.

Зазвичай, розподіл осіб за віковими групами може вказувати на різні етапи професійного розвитку:

1. До 28 років: це переважно молодий персонал, який може перебувати на попередній стадії кар'єри або переходить на початкову стадію. Вони зазвичай знаходяться у пошуку та формуванні професійного шляху.

2. Віком від 28 до 30 років: ця група може переважно знаходитися на початковій або стадії службового зростання, ще завойовуючи позиції та набираючи досвіду для подальшого професійного зростання.

3. Віком від 31 до 45 років: ця вікова група складає основну частину персоналу. Більшість з них, ймовірно, перебуває на стадії службового зростання або досягнення успіху, де вони розвиваються у своїх професійних областях.

4. Віком від 46 до 55 років: ця група може переважно знаходитися на стадії досягнення успіху або навіть на стадії "зіркового становища", де вони вже досягли визнання та мають значний досвід та авторитет у своїх областях.

5. 56 років і старше: Це, швидше за все, група людей, які можуть бути на стадії відставки або підготовки до неї, коли вони зосереджуються на передачі досвіду та знань молодшим колегам.

Ця інформація може стати основою для розробки програми професійного розвитку, враховуючи різні етапи кар'єрного шляху працівників міської ради.

Кар'єрограма персоналу Свалявської міської ради демонструє, що лише за умови правильної оцінки ділових здібностей кожного працівника, вивчення його сильних сторін, слабостей та недоліків можна правильно поставити цілі кар'єри, які проявляються в причині, за якою працівник хотів би мати конкретну роботу, зайняти рівень на ієрархічних сходах посад. Цілі кар'єри змінюються з віком, з підвищенням кваліфікації.

У процесі управління розвитком професійної кар'єри персоналу у Свалявській міській раді використовуються такі вектори переміщення як: «горизонтальне переміщення, коли працівник розвивається як фахівець, послідовно підвищуючи і поглиблюючи знання з обраної спеціальності та

просуваючись з однієї кваліфікаційної категорії до іншої, від однієї посади, щодо даної професії, до більш складної; вертикальне, що передбачає просування працівника по ієрархії посад функціональних або лінійних керівників організації та комбіноване переміщення, що передбачає з початку трудової кар'єри формування працівника як висококваліфікованого фахівця за горизонтальним напрямом, а потім його кар'єра набуває вертикального напрямку (фахівець стає функціональним чи лінійним керівником структурного підрозділу організації).

Розвиток професійної кар'єри в Свалявській міській раді визначається активністю та самоорганізацією кожного працівника. Виконання обов'язків є ключовою умовою для подальшого просування по службі. Суттєве підвищення чи рух уверх у кар'єрному зростанні практично неможливе для тих, хто не відповідає своїм посадовим обов'язкам. Працівник повинен демонструвати свої навички, співпрацювати з керівництвом.

Розвиток професійної кар'єри персоналу активізує трудову активність, сприяє швидшому переміщенню кадрів, що дозволяє співробітникам займати вище стоящі посади та розширює їхні можливості в соціальному плані. Цей процес також сприяє внутрішньому задоволенню працівників.

Отже, управління професійною кар'єрою персоналу повинно спрямовуватися на взаємозв'язок між особистими кар'єрними цілями співробітників та стратегією місцевої ради, враховуючи їхні потреби та пріоритети.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз сучасного стану підготовки та підвищення кваліфікації працівників у Свалявській міській раді підкреслює значення професійно-кваліфікаційного рівня її персоналу. Місцеве самоврядування, як складова

влади, сприяє економічному зростанню, створенню сприятливих умов для життєдіяльності громадян та підвищенню їхнього рівня життя.

Діагностика професійно-кваліфікаційного рівня працівників міської ради показує, що в умовах зростаючих вимог до підготовки фахівців увага керівництва акцентується на систематичному підвищенні їхнього професійного рівня та створенні стимулюючого середовища для творчого розвитку. Надання якісних послуг неможливе без наявності висококваліфікованого персоналу, що відповідає сучасним вимогам.

Одним із ключових факторів забезпечення професійної ефективності персоналу є здатність організації публічної сфери до постійного підвищення рівня фаховості своїх працівників. Для досягнення потрібного рівня професійної компетентності працівників міської ради важливе створення сприятливого середовища для їхнього професійного розвитку та реалізації цього механізму. Використання освітніх технологій у контексті управління професійним розвитком персоналу дозволяє підвищити їхню компетентність та професіоналізм через систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації.

Розвиток професійної кар'єри персоналу стимулює трудову активність, сприяє швидким кадровим змінам, що дозволяє працівнику зайняти високе соціальне становище та сприяє задоволенню від праці. Тому професійний розвиток персоналу має спрямовуватися на взаємозв'язок між кар'єрними цілями працівників, їхніми потребами та стратегією міської ради.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### **3.1. Напрями удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників як основи забезпечення професійного розвитку персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування**

В контексті забезпечення професійного розвитку персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування надзвичайно важливе значення має розробка напрямів для покращення системи підвищення кваліфікації працівників.

Головною передумовою реформування системи місцевого самоврядування в Україні є спроможність місцевих влад ефективно виконувати зростаючу кількість повноважень, що передаються органами виконавчої влади для надання якісних послуг населенню. Місцева влада повинна мати можливість пристосовувати свої внутрішні адміністративні структури до місцевих потреб. Отже, в органах місцевого самоврядування доцільно проводити добір висококваліфікованого персоналу, враховуючи особисті якості та компетентність для забезпечення належних можливостей професійної підготовки, винагороди та просування по службі.

Сучасному працівникові органу місцевого самоврядування недостатньо лише мати необхідні знання в економічній, соціальній та правовій сферах і вміти їх застосовувати на практиці. Він також повинен володіти різноманітними управлінськими та комунікативними навичками. Тому питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу органу місцевого самоврядування та депутатського корпусу є особливо актуальними, а їх вирішення потребує значної перебудови всієї системи професійної освіти.



Вважаємо, що удосконалення системи професійного навчання працівників органів місцевого самоврядування має здійснюватися у таких напрямках:

- «покращення якості навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема розробка нових програм, іншої навчально-методичної літератури;

- посилення інституційної спроможності освітніх закладів, інших інституцій у наданні якісних послуг для органів місцевого самоврядування у сфері навчання посадових осіб;

- ефективніша координація дій навчальних закладів, державних і приватних установ, міжнародних інституцій, органів місцевого самоврядування та їх асоціацій, неурядових організацій у галузі навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування;

- визначення загальнонаціональних стандартів якості освітнього та кадрового забезпечення муніципальної діяльності, що мають встановити чіткий порядок ліцензування, атестації та акредитації усіх установ та закладів, які займаються навчанням посадових осіб органів місцевого самоврядування;

- підготовка необхідної кількості тренерів та викладачів для реалізації нових навчальних програм;

- надання необхідної допомоги (організаційної, методологічної та іншої) з боку держави органам місцевого самоврядування в організації навчання посадових осіб;

- визначення цільових груп для навчання» [31].

Органи місцевого самоврядування потребують ретельно розробленої системи інструментів для відділу, який буде відповідальний за професійне навчання персоналу. Хоча в більшості випадків цю функцію виконує відділ кадрів, проте важливо утворити окремий підрозділ, спеціалізований у питаннях навчання кадрів місцевого самоврядування. Цей підрозділ повинен брати на себе планування навчання для працівників відповідного органу місцевого самоврядування, розробку та впровадження стратегії, а також індивідуальних

навчальних модулів, що враховують конкретні потреби окремих працівників, і проведення оцінки результатів навчання.

З метою підвищення якості навчання посадових осіб місцевого самоврядування рекомендується посилити роль національних асоціацій та інших добровільних об'єднань органів місцевого самоврядування, підвищуючи їхній правовий статус. Координація діяльності цих асоціацій у впровадженні якісних навчальних програм для посадових осіб повинна бути посилена, зокрема в рамках Конгресу місцевих та регіональних влад України. Залучення асоціацій до розробки та впровадження навчання персоналу без відриву від виробництва значно покращить результати навчання.

Сучасні умови визначають отримання сертифікатів як ефективний засіб мотивації посадових осіб місцевого самоврядування до навчання. Після успішного завершення певного курсу навчання сертифікат може стати необхідним елементом при здобутті посади або рості по службі. Рекомендується узгоджувати стандарти та сертифікати для службовців різних рівнів органів місцевої влади з метою створення єдиної системи визнання кваліфікацій.

«Організація підвищення кваліфікації кадрів в органах місцевого самоврядування задовольняє потреби місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших органів та організацій згідно закону Про службу в органах місцевого самоврядування, сприяє підготовці високопрофесійних і висококультурних працівників, здатних компетентно та відповідально виконувати управлінські функції, які будуть впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам реформування системи місцевого самоврядування» [18].

Підготовка посадових осіб органів місцевого самоврядування передбачає успішне виконання особою відповідної освітньо-професійної чи освітньо-наукової програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти – магістр – за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого

самоврядування, зокрема, за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

Підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування визначено актами чинного законодавства України як процес навчання, спрямований на оновлення та здобуття нових вмінь, знань, навичок і здатностей, необхідних для ефективного виконання завдань і обов'язків, пов'язаних з професійною діяльністю на державній службі та в органах місцевого самоврядування.

Згідно з чинним законодавством, підвищення рівня кваліфікації працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування може відбуватися як у процесі трудової діяльності через нагромадження досвіду, знань і вмінь, так і шляхом спеціальної підготовки і перепідготовки. Процес підвищення кваліфікації включає в себе оцінку знань і вмінь працівника спеціальною комісією, яка після всебічного аналізу призначає кваліфікаційний рівень. Цей рівень юридично закріплюється у документах, таких як дипломи, свідоцтва, сертифікати інші, що підтверджують підвищений рівень компетентності працівника.»

«Кваліфікацію персоналу характеризує коефіцієнт кваліфікації (Кк.) працівників (формула 3.1.)» [25].

$$K_k = \sqrt{\frac{Ч_о \times Ч_д}{Ч_ф^2}}; \quad (3.1.)$$

де  $Ч_о$ . – чисельність працівників, які мають відповідну освіту;  $Ч_д$ . — чисельність працівників, які мають необхідний досвід;  $Ч_ф$ . — загальна чисельність персоналу. За цією формулою розраховуємо коефіцієнт кваліфікації працівників Свалявської міської ради:

$$K_k = \sqrt{\frac{72 \times 78}{83^2}} = \sqrt{\frac{5616}{6889}} = 0,8$$

Отже, коефіцієнт кваліфікації працівників Свалявської міської ради складає 0,8. Цей показник є середнім і свідчить про достатній рівень кваліфікації працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування.

«Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування є безперервним процесом і здійснюється за такими видами:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- тематичні постійно діючі семінари;
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;
- самостійне навчання (самоосвіта)» [16].

Пропонуємо в досліджуваній міській раді використовувати наступні етапи реалізації програми підвищення кваліфікації працівників (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Етапи реалізації програми підвищення кваліфікації персоналу Свалявської міської ради

Примітка. Складено автором самостійно

Доцільно, щоб система підвищення кваліфікації персоналу Свалявської міської ради функціонувала на основі нових організаційних засад, що базуються на принципах обов'язковості, плановості навчання, випереджального характеру навчання, безперервності (упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень), наступності, цілісності, інноваційного

характеру, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання. «При цьому реалізація зазначених принципів можлива за таких умов:

- удосконалення організаційних форм і видів підвищення кваліфікації для відповідних категорій осіб;
- застосування єдиних державних стандартів та критеріїв;
- використання інноваційних форм і методів професійного розвитку кадрів у органах місцевого самоврядування;
- створення належних умов для розвитку конкурентного середовища на ринку надання освітніх послуг навчальними закладами. Це дозволить впровадити інноваційні форми та види підвищення кваліфікації для працівників органів місцевого самоврядування, що сприятимуть кваліфікованому здійсненню ними своїх повноважень та виконанню покладених на них обов'язків;
- удосконалення роботи навчальних закладів;
- формування та закріплення через програми підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування такі демократичні цінності, як активна участь у житті суспільства, патріотизм, лідерство, відповідальність, толерантність, гуманізм, соціальне партнерство. Це сприятиме забезпеченню цільового використання бюджетних коштів, виділених для організації підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування» [36].

На наш погляд, важливим організаційним аспектом у підвищенні кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування є принцип планування. Цей принцип базується на систематичному аналізі складу персоналу органів місцевого самоврядування та вивченні їхніх потреб у навчанні.

Один з ключових документів, який реалізує принцип планування та визначає організацію навчального процесу з підвищення кваліфікації, - це календарний план навчання. Реалізація цього принципу передбачає розроблення, узгодження та затвердження плану навчання працівників органів

місцевого самоврядування відповідно до їхніх потреб. Розробка таких планів відбувається спільно з Національним агентством України відповідно до вимог органів місцевого самоврядування та інших замовників навчання для підвищення кваліфікації їхніх працівників.

«План-графік розробляється з урахуванням щорічних методичних рекомендацій Нацагенства України щодо вивчення потреб у підвищенні кваліфікації кадрів і включає інформацію про категорії осіб, які підвищують кваліфікацію, види підвищення кваліфікації, терміни навчання та планову кількість слухачів. Формування контингенту слухачів здійснюється з-поміж осіб, направлених органами місцевого самоврядування, іншими замовниками навчання. Затверджений план-графік дає підставу для вивчення індивідуальної потреби в підвищенні кваліфікації, розробки програм навчання, навчально-тематичних планів підвищення кваліфікації, визначення професійних груп та розкладів занять» [14].

Таким чином, удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників як основи забезпечення професійного розвитку досліджуваного органу місцевого самоврядування дозволить здобути відповідні знання та навички для здійснення їх ефективної діяльності.

### **3.2. Удосконалення механізму мотивації професійного зростання персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування**

Професійний розвиток персоналу в органі місцевого самоврядування вимагає великих зусиль від працівників, які стають основними учасниками цього процесу. Їхнє зацікавлення в цьому питанні є ключовим. Мотиви до професійного росту можуть включати бажання швидкого освоєння нових завдань, збереження поточної посади чи прагнення до підвищення у кар'єрі, а також дотримання стабільності і зростання доходів, отримання нових знань та розширення соціальних контактів.

Мотивація - це сила, яка впливає на працівника, викликаючи в ньому ентузіазм і наполегливість при виконанні завдань. Вона базується на задоволенні потреб і спонукає до максимальних зусиль для досягнення цілей організації в публічній сфері.

Проте мотивація до професійного зростання не може бути ефективною без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Важливо, щоб стимули враховували потреби, інтереси та здібності працівників місцевої ради, використовуючи комплексний підхід, що поєднує зовнішні стимули і внутрішні мотиви. «Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання – не взагалі спонукати працювати, а зацікавити його працювати краще, продуктивніше, підвищувати професійний рівень» [57].

«Високий професіоналізм персоналу органу місцевого самоврядування складається із спеціальних знань, умінь і навичок, із реалізації кращих особистих рис, у тому числі моральних, із найбільш повного використання їх професійно-творчого потенціалу. При цьому «компетентність – це ступінь професійного досвіду, властивий кадрам управління в рамках конкретної посади. Компетентність працівника – певний рівень його інтелектуального, психологічного та функціонального стану, який відображає конкретні сфери професійної діяльності та зумовлює у своїй єдності якісну визначеність професіонала. Це також наявність глибоких фахових знань у певній галузі чи сфері діяльності, уміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуацій та використовувати здобуті на практиці знання щодо вирішення певних проблем, а також правомочність вирішувати їх, уповноваженість відати певними справами. Мотивація праці персоналу формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння ними цінностей і норм трудової моралі

та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність» [15]. Для формування трудової мотивації найбільшу значущість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя.

Основними факторами, які мотивують працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування брати активну участь у професійному навчанні, є:

- бажання зберегти місце роботи чи посаду;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
- бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади;
- інтерес до процесу освоєння нових знань і навичок;
- бажання встановити контакт з іншими слухачами.

«Зацікавленість працівників до навчання можливо забезпечити шляхом розробки та впровадження ефективної системи мотивації, спрямованої на підвищення зацікавленості працівників у збільшенні свого кваліфікаційного рівня. Мотивація передбачає пробудження самого себе, інших до конкретної діяльності та направлена на досягнення особистих цілей або цілей організації. Існують різні мотиви, які спонукають працівників отримувати професійне навчання та підвищувати свою кваліфікацію, що залежить як від об'єктивних, так і від суб'єктивних факторів: вибору стратегії розвитку персоналу, фінансових можливостей організації та світогляду його керівництва» [50].

Механізм мотивації персоналу органу місцевого самоврядування з точки зору кадрового менеджменту вважається одним з найважливіших, оскільки він є основою для професійного росту співробітників. Важливо враховувати, що мотивація може бути сприйнята у двох аспектах: як функція, яку здійснюють керівники щодо своїх підлеглих, та як особисті переконання та робоча етика самого працівника.

Кадровий менеджмент тут відіграє ключову роль у створенні системи



мотивації, яка відповідає потребам і цілям як організації, так і окремих працівників. Ефективна мотиваційна система включає в себе різні методи, які можуть варіюватися від фінансових стимулів до визнання досягнень і можливостей для професійного зросту.

Подальший успіх цієї системи мотивації ґрунтується на тісній взаємодії між керівництвом та працівниками. Керівники відповідають за створення стимулів і сприяння утриманню та розвитку мотиваційного середовища. У той же час, працівники своїм бажанням, самомотивацією та прагненням досягти поставлених цілей активно сприяють мотиваційній динаміці в колективі (рис. 3.2).

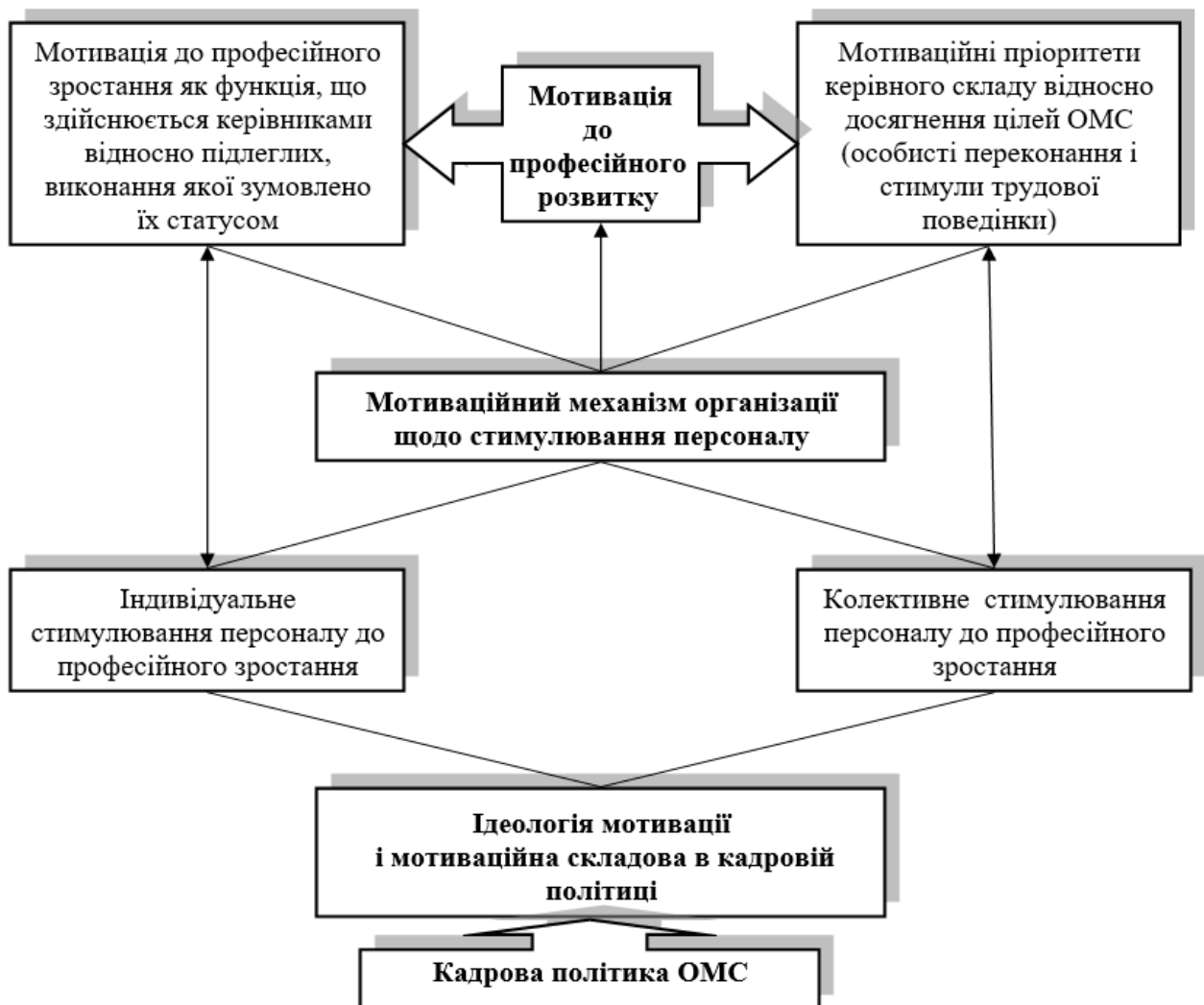


Рис. 3.2. Пропонований механізм мотивації персоналу Свалявської міської ради

Примітка. Розроблено автором

Фактори зовнішнього середовища в значній мірі впливають на потребу у професійному розвитку працівника, зокрема: впровадження нових завдань, зміни в стратегії та структурі організації у сфері публічного управління, перетворення системи управління. Ці чинники вимагають від працівників виконання нових видів робіт та адаптації до змін в організаційному середовищі.

Керівники, враховуючи індивідуальний розвиток та досягнення працівника, спостереження за його професійним зростанням, а також зважаючи на власні уявлення про його кар'єрні плани, формулюють конкретні цілі для подальшого розвитку та навчання. Ці цілі можуть включати розвиток професійних навичок, формування певного типу мислення та підходу до справ, а також отримання додаткових знань та компетенцій.

«Професійним навчанням охоплюються або тільки що прийняті працівники для прискорення процесу їхньої адаптації, або працюючі, у яких повинні з'явитися нові обов'язки; у цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації працівників. Потреба в навчанні може бути з'ясована в процесі добору кандидатів, при введенні на посаду, під час атестації, з поточних бесід. Основними напрямками професійного навчання і підвищення кваліфікації, які можуть бути застосовані у досліджуваному органі місцевого самоврядування можна вважати:

- первинне навчання відповідно до завдань і специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та особистих якостей;
- навчання для підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи у нових напрямках розвитку організації публічної сфери;
- навчання для засвоєння нових прийомів виконання обов'язків» [31].

Професійний розвиток персоналу є довгостроковим процесом, спрямованим на розвиток індивідуального потенціалу як особистості, так і органу місцевого самоврядування. Його результатом є поліпшення компетенцій працівника і забезпечення більш продуктивної діяльності.

Ефективне навчання спрямоване на досягнення економічних та соціальних вигод для органу місцевого самоврядування. Цей процес передбачає аналіз потреб у навчанні, визначення цілей, відбір учасників, організацію навчального процесу та вибір викладачів, тренерів та керівників.

Удосконалення системи мотивації до професійного росту персоналу місцевого самоврядування передбачає врахування інтересів організації у сфері публічного управління, з урахуванням задоволення потреб кожного працівника. Важливо враховувати мотиватори поведінки різних категорій працівників, які можна знайти у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Мотиватори поведінки працівників Свалявської міської ради

Спрямованість мотивації	Мотиватори поведінки
Для кваліфікованого працівника	Досягнення відповідного соціального статусу. Службове просування. Відповідність грошової винагороди роботи. Сприятливі умови для ефективної трудової діяльності. Почуття причетності до справ організації публічної сфери. Безпека і захист трудової діяльності.
Для спеціаліста одного із структурних підрозділів органу місцевого самоврядування	Право самостійно приймати рішення в рамках делегованих йому повноважень. Сприятлива форма оплати праці. Визнання в колективі. Просування по службі.
Для керівника функціонального відділу	Право самостійно приймати рішення в рамках делегованих йому повноважень. Повне визнання та адекватне оцінювання виконаної роботи. Змістовна, цікава праця. Сприятливі умови праці.
Для представника вищого рівня управління	Повне визнання виконаної роботи Дисципліна праці. Усвідомлення суспільної корисності праці. Цікава, змістовна праця. Матеріальна мотивація.
Для некваліфікованого працівника	Налагодження особистих контактів з керівником. Допомога у вирішенні особистих проблем. Стабільність зайнятості. Справедлива оплата праці Сприятливі умови праці Безпека і захист трудової діяльності.

Примітка. Складено автором на основі [28]

Таблиця 3.1 демонструє, що для кваліфікованих працівників, а також для керівників різних рівнів управління найдієвішими мотивами є задоволення потреб вищих рівнів. При цьому для некваліфікованих працівників вагому мотиваційну роль відіграє задоволення базових потреб, а також налагодження особистих контактів з керівником. Відтак, метою стимулювання працівників у підвищенні кваліфікації має бути ефективне використання їх потенціалу та підготовка до виконання нових завдань та робіт, які можуть виникнути під час реалізації стратегічного плану розвитку органу місцевого самоврядування або його адаптації до нових зовнішніх умов..

«Матеріальна мотивація пов'язана із прагненням до певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв'язок мотивації з результатами праці опосередкований природними здібностями і набутими навичками праці, оскільки мотивація є джерелом діяльності державного службовця. Система стимулювання трудової активності повинна передбачати оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації призводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато державних службовців працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження» [27].

Діяльність працівників органу місцевого самоврядування формується не лише за окремими мотивами, а складається з різноманітних факторів, що утворюють специфічний комплекс мотивації. Кожен працівник на своєму робочому місці бажає продемонструвати свої здібності та важливість для колективу, отримувати визнання за результати своєї діяльності. Важливою є можливість ухвалювати рішення в межах власної компетенції, консультувати колег та мати підтримку керівництва, що цінує та підтримує ініціативи.

Сприятливе середовище без страху перед санкціями сприяє розвитку бажання персоналу реалізовувати свої ідеї. Забезпечення працівникам можливості самоконтролю важливе для підтримки їхнього інтересу та мотивації. Більшість з них прагне до постійного навчання та розвитку, тому важливо стимулювати їхні зусилля та підтримувати в розвитку їхніх навичок і здібностей.

«Стимулюючий фактор ефективності праці може визначатися суспільними, колективними та особистими інтересами самого працівника. Вони взаємопов'язані, тому що реалізація суспільних інтересів є основою задоволення колективного інтересу, а реалізація колективного інтересу веде в свою чергу до задоволення особистого інтересу. Їх не слід протиставляти та переоцінювати, оскільки абсолютизація суспільного інтересу та недооцінка особистого інтересу персоналу, так і переоцінка особистого інтересу знижують стимулюючу ефективність факторів та не спонукають персонал до підвищення свого професійного рівня» [29].

«Система мотивації професійного розвитку персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування має базуватись на засадах кар'єрного розвитку. При цьому у системі кар'єрного розвитку першочергове значення має початкова підготовка та адаптаційна підготовка. Працівники, які вперше приймаються на роботу, не мають спеціальної підготовки для виконання своїх обов'язків. Початкова підготовка спрямована на отримання загальних знань і навичок, необхідних для роботи в ОМС. Адаптаційні програми надають спеціальну підготовку для виконання нових функцій після або до перевodu на іншу чи вищу посаду» [14]. У системі посад підготовка може бути менш важливою, оскільки спеціалісти приймаються на конкретну посаду. Однак навіть таким працівникам потрібна підготовка впродовж їхнього трудового стажу для вдосконалення навичок з огляду на нові технології.

Для досягнення мети з підвищення кваліфікації працівників органу місцевого самоврядування необхідно урахувати відмінності у їхніх потребах та вміннях. Залежно від цілей організації та мотивів працівників можуть бути використані різні форми навчання. Важливо підібрати методи, які відповідають

конкретним вимогам робочого процесу та специфіці працівників. У таблиці 3.2 можуть бути представлені види професійного навчання, їх характеристика та взаємозв'язок із завданнями органу місцевого самоврядування та особистими потребами персоналу.

Таблиця 3.2

### Характеристика видів професійного навчання залежно від мотиваторів

№ п/п	Види навчання	Характеристика видів навчання
1	1. Професійна підготовка працівників, в тому числі:	Придбання знань, умінь та навичок і навчання за способом спілкування, яке направлене на виконання поставлених завдань. Підготовка вважається остаточною, якщо отримана кваліфікація для створення конкретної діяльності. Навчається молодь, яка ще вчиться.
1.1	1.1. Професійна підготовка	Розвинення знань, умінь, навичок та способів спілкування як фундамент подальшої професійної підготовки (наприклад, підготовка бакалаврів).
1.1	1.2. Професійно-спеціалізована підготовка	Призначена для отримання специфічної професійної діяльності. Поглиблення знань та здібностей з метою володіння конкретною професією (наприклад, спеціаліст, магістр).
2	2. Професійне вдосконалення (підвищення кваліфікації) в тому числі:	Розповсюдження знань, умінь, навичок та способів спілкування з метою приведення їх у співвідношення с сучасними вимогами ОМС, а також для стимулювання професійного росту (навчаються зайняті працівники, які мають практичний досвід).
2.1	2.1. Вдосконалення професійних знань та здібностей	Приведення знань та здібностей в співвідношенні з вимогами часу, їх актуалізація та поглиблення. Навчаються спеціалісти (горизонтальна мобільність).
2.2	2.2. Професійне вдосконалення з метою просування по службі	Підготовка до якісного виконання високих задач. Навчаються керівники (вертикальна мобільність).
3	3. Професійна перепідготовка (перекваліфікація)	Отримання знань, умінь, навичок та володіння способами спілкування (поведінка) для освоєння нової професії та якісної іншої професійної діяльності (навчаються зайняті працівники або безробітні, які мають практичний досвід).

Примітка. Складено автором на основі [15]

«Для морального стимулювання працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування у підвищенні кваліфікації може бути застосовано комплекс заходів, який передбачає: усну та письмову подяку (грамота, диплом); присвоєння почесних звань: кращий працівник року, почесний (заслужений) наставник тощо; занесення прізвища працівника до книги або на дошку пошани; інші засоби» [4].

Фінансово-матеріальне стимулювання працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування з метою підвищення їх професійних знань і навичок може бути реалізоване через наступні заходи:

- Збільшення заробітної плати працівникам, що залишаються на тих самих посадах, внаслідок набуття нових навичок чи кваліфікаційного зростання.

- Підвищення посадового рівня разом із збільшенням заробітної плати на новій посаді, яка передбачає більше відповідальності або нові функції.

- Надання працівникам нових обов'язків, що спричиняє збільшення їх заробітної плати у зв'язку з додатковими функціями або обов'язками.

- Розширення можливостей отримання індивідуальних бонусів або премій в межах існуючих положень про преміювання, що виникають як наслідок покращення результатів роботи чи досягнення поставлених цілей.

«До іншими напрямів стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію у досліджуваній організації публічної сфери доцільно віднести: активізацію роботи з планування трудової кар'єри; професійно-кваліфікаційне просування працівників; поінформованість працівників про перспективи їх професійно-кваліфікаційного просування; моральну та матеріальну зацікавленість персоналу у професійно-кваліфікаційному зростанні» [15].

Таким чином, професіоналізм і ефективність діяльності працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування залежать від організації їх професійної кар'єри. Основними критеріями просування працівників по службі та оплати їхньої праці мають бути результати успішної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Такий підхід мотивуватиме працівників до підвищення їх кваліфікації.

### **Висновки до розділу 3**

Цілісний та комплексний підхід до підготовки персоналу органу місцевого самоврядування — це ключовий аспект сучасної діяльності. Сьогоднішній працівник місцевої влади повинен мати не лише базові знання в

економічних, соціальних і правових сферах, але й володіти управлінськими та комунікативними навичками. З цієї причини, питання про підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу та депутатського корпусу стає надзвичайно актуальним.

Для поліпшення якості навчання посадових осіб місцевого самоврядування корисним буде зміцнення ролі національних асоціацій та інших об'єднань у цій сфері. Важливо підвищувати їх правовий статус та закріплювати їхню роль у розробці якісних навчальних програм для посадових осіб. Координація цієї діяльності в рамках Конгресу місцевих та регіональних влад є ключовою для ефективного розвитку.

Професійний розвиток персоналу є довгостроковим та орієнтованим на максимізацію індивідуального потенціалу. Його успішність вимагає фокусування на потребах індивідуальності, а також органу місцевого самоврядування. Його результатом є вдосконалення компетенцій та забезпечення продуктивної праці. Аналіз потреб, вибір учасників та організація процесу навчання — це етапи, що передують навчанням, які вимагають адекватного планування та підбору викладачів.

Підготовка персоналу місцевого самоврядування потребує цілісного та системного підходу. Стратегія просування по службі та оплата праці мають базуватися на результативності професійної підготовки, що мотивує працівників до самовдосконалення.

Ці аспекти визначають необхідність постійного вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу, щоб забезпечити ефективну роботу органу місцевого самоврядування.



## ВИСНОВКИ

Систематизація отриманих результатів проведеного нами дослідження на тему «Механізм управління професійним розвитком персоналу організації публічної сфери» дала змогу зробити наступні висновки та пропозиції:

Оновлення та зростання обсягів виробництва або надання послуг нерозривно пов'язані з розвитком кадрів. Зростаючі вимоги до компетенцій працівників і підвищення їхньої професійної ефективності стають визначальними у контексті конкурентоспроможності організацій у сучасному світі.

Професійний розвиток персоналу дійсно є ключовим елементом управління сучасною організацією. Його ефективність визначається не лише рівнем компетенцій, а й можливістю організації навчання та підвищення кваліфікації працівників на постійній основі. Такий підхід дозволяє уникнути застою та сприяє адаптації до змін у суспільстві та економіці.

Залучення організацій до розвитку персоналу є важливим елементом створення конкурентних переваг, а також сприяє ефективному використанню людського потенціалу. Розвиток персоналу не тільки підвищує рівень конкурентоспроможності самої організації, а й сприяє особистісному зростанню працівників, їхній професійній та соціальній мобільності.

Це важливий фактор не лише для підвищення продуктивності та результативності праці організації публічної сфери, але й для підготовки кадрів для майбутніх викликів, що стоять перед галузями економіки.

В контексті формування середовища професійного розвитку персоналу організації публічної сфери важливу роль відіграють законодавчі й нормативні акти України. Це – Конституція України, закони України, Укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази, інструкції, положення інших органів виконавчої влади держави. Правове забезпечення організації публічної сфери є достатньо ефективним в контексті управління професійним розвитком персоналу, що передбачає створення належних умов для підвищення їх професіоналізму.

Діагностування професійно-кваліфікаційного рівня працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування свідчить про те, що в умовах зростання вимог до підготовки фахівців, питання систематичного підвищення їх професійного рівня, створення атмосфери творчого пошуку постійно знаходяться в полі зору керівника досліджуваної міської ради, оскільки надання послуг не може здійснюватися без необхідної кількості висококваліфікованого персоналу, що відповідає сучасним вимогам

Ви висвітлюєте ключові моменти стосовно розвитку та підвищення професійного рівня персоналу в органах місцевого самоврядування. Формування належного середовища для професійного розвитку, використання сучасних освітніх технологій, та стимулювання росту кар'єри працівників - це важливі аспекти для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності органів місцевого самоврядування.

Залучення національних асоціацій та об'єднань до навчання та підвищення кваліфікації працівників допомагає забезпечити якісні навчальні програми, які відповідають потребам конкретних посад. Це сприяє зміцненню зв'язку між стратегіями органів місцевого самоврядування та потребами працівників, що сприяє успішному розвитку.

Подальше підвищення професійного рівня персоналу та створення мотивуючих факторів для їхнього кар'єрного зросту і підвищення можливостей самореалізації важливо для забезпечення високої продуктивності та ефективності роботи в органах місцевого самоврядування.