

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БАБІЙ Катерина Сергіївна

**Управління персоналом в органах місцевого
самоврядування об'єднаних територіальних громад /
Personnelmanagementinlocalself-
governmentbodiesofunitedterritorialcommunities**

спеціальність 281 “Публічне управління та адміністрування”
освітня програма – Державна служба

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи ДСПУАзм - 22
К.С. Бабій

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Тамара ПОПОВИЧ

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту:

«__»_____ 2021 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Михайло ШКІЛЬНЯК

прізвище, ініціали

підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2022

План

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1 Сутність та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад.

1.2. Механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.

2.1. Моніторинг системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування

2.2. Аналіз потреб у підвищенні рівня професійної компетентності посадової особи та організація конкурсного відбору на посади

2.3. Оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб органу місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ЗАСАДАХ ЯКОСТІ

3.1. Впровадження інноваційних технологій ефективного управління персоналом в органі місцевого самоврядування.

3.2. Використання міжнародного досвіду в підвищенні якості системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	
1.1 Сутність та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад.....	
1.2. Механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.	
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.	
.....	
2.1. Моніторинг системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування.....	
2.2. Аналіз потреб у підвищенні рівня професійної компетентності посадової особи та організація конкурсного відбору на посади....	
2.3.Оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб органу місцевого самоврядування.	
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ЗАСАДАХ ЯКОСТІ	
3.1. Впровадження інноваційних технологій ефективного управління персоналом в органі місцевого самоврядування.....	
3.2. Використання міжнародного досвіду в підвищенні якості системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування .	
Висновки до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ОМС – органи місцевого самоврядування

КМУ – Кабінет Міністрів України

КУ – Конституція України

ОТГ – Об'єднана територіальна громада

ЄС – Європейський Союз

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ВСТУП

Актуальність теми. Імплементация сучасної концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління актуалізує необхідність концептуального обґрунтування нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів як підсистеми управління змінами в органі публічної влади, що забезпечує його стабільний організаційний розвиток та ефективне набуття персоналом нових компетентностей відповідно до стратегічних пріоритетів реформування публічного управління в Україні.

Досягнення мети розвитку людських ресурсів системи публічного управління вимагає вирішення низки завдань, передусім: відповідності структури та якості кадрів до змінених потреб суспільства й його ефективної взаємодії із іншими об'єктами системи публічного управління; безперервного підвищення професійної рівня та компетенції публічних службовців; формування ефективних мотиваційних механізмів їх розвитку, врахування психологічних принципів мотивації й підвищення функції корпоративної культури всистемі мотивації персоналу; утворення сучасної системи навчання і підвищення рівня кваліфікації із врахуванням змін, що відбуваються; формування єдиних стандартів діяльності для кадрів системи публічного управління.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Різні аспекти управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування досліджувалися в наукових працях В. Авер'янова, В. Алексєєва, Г. Атаманчука, Є. Бородіна, О. Васильєвої, С. Газарян, В. Голуб, І. Грицяка, Н. Гончарук, В. Князева, В. Куйбіди, О. Лебединської, Н. Липовської, В. Олуйка, Р. Плюща, А. Серанта, С. Серьогіна, Л. Прокопенка та інші. Зазначені вчені створили досить потужний науковий фундамент, що дозволяє досліджувати різні аспекти та особливості управління персоналом у системі місцевого самоврядування, і що буде нами використано в процесі

вироблення рекомендацій з удосконалення механізмів управління розвитком персоналу в умовах децентралізації цих процесів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління персоналом в органі місцевого самоврядування та забезпечення системності роботи служб управління персоналом.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

– розкрити сутність і завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування в територіальних громадах;

– узагальнити механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування;

– провести моніторинг системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування досліджуваної територіальної громади;

– проаналізувати потреби у підвищенні рівня професійної компетентності посадової особи та організації конкурсного відбору на посади;

– здійснити оцінку результатів службової діяльності державних службовців;

– сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій ефективного управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

– надати рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій ефективного управління персоналом в органі місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в органі місцевого самоврядування територіальної громади.

Предметом дослідження є сукупність форм, методів та інструментів механізму управління персоналом в територіальній громаді в умовах децентралізації цих процесів.

Методи дослідження. В процесі проведення теми дослідження використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи, а саме: абстрагування;

теоретичного узагальнення; системного аналізу; синтезу; техніко-економічних розрахунків; моделювання, експертних оцінок, графічної інтерпретації.

Практична значущість результатів дослідження полягає у створенні практичних рекомендацій із вдосконалення механізмів управління персоналом органу місцевого самоврядування в контексті запровадження інноваційних технологій та підвищення спроможності служб управління персоналом в раціональній організації кадрової роботи.

Апробація. Апробація результатів наукового дослідження здійснювалася у рамках участі в роботі Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки», (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2021) й науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2021). Результати досліджень опубліковані у збірниках матеріалів конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад

Раціональне використання людських ресурсів в організації всіх форм власності сьогодні має важливе значення. Управління персоналом є одною з провідних сфер діяльності організації, яка може суттєво підвищити її ефективність.

Вирішення питання формування системної кадрової політики в органах місцевого самоврядування, у динамічних умовах реформування економічних інститутів України, може стати вирішальним фактором подолання негативних процесів в соціальному житті та в економіці країни, її районах, тому що здатність влади ефективно здійснювати управлінську діяльність прямо залежить від кваліфікаційного рівня її керівників.

Персонал в органах місцевого самоврядування є механізмом управління, від якого залежить якість здійснення виконавчої влади, ступінь втілення у життя державних вимог та управлінських рішень. Для формування якісного і прозорого публічного адміністрування й державного управління в Україні слід використовувати нові концептуальні підходи до управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Беручи до уваги те, що існуючі інструменти й заходи ефективного управління персоналом розроблені та застосовуються переважно у приватному секторі, значення набувають питання, що відносяться не тільки до їх адаптації в державній сфері, але і виявлення та обґрунтування їх особливостей в державному управлінні та публічному адмініструванні.

Ціллю управління персоналом є забезпечення щонайбільшої відповідності уваги організації і працівників, пов'язаної з професійною діяльністю.

Персонал (від лат. Persona – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, які реалізують трудові функції на основі трудового договору (контракту). Наявність трудових відносин з роботодавцем є суттєвою ознакою персоналу. Здебільшого, ці відносини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча можливий варіант відсутності формального та юридичного оформлення найму. У цьому випадку персонал позбавляється зобов'язань щодо дотримання його норм трудового законодавства.

Терміни «персонал» та «кадри» мають суттєві відмінності. Сукупність усіх працівників організації (виробничих і управлінських, постійних і тимчасових), за допомогою яких реалізовується управлінська чи виробнича діяльність, які виконують переробку предметів праці з використанням засобів праці розкривають зміст терміну «персонал».

Термін «кадри» включає в себе штатних (постійних) досвідчених працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють досвідом роботи, трудовими навичками, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності і знаходяться в трудових відносинах із керівним складом організації. Термін «персонал» підкреслює увагу в управлінні на індивідуальність, уособлюючи індивідуальні особливості працівника.

Методи управління персоналом є способами впливу на окремих працівників і їх групи для звершення певних цілей. Як правило, вони поділяються на такі групи:

Економічні методи, які спрямовуються на матеріальне стимулювання ефективної діяльності посадової особи (преміювання, заробітна плата, «соціальний пакет» та ін.).

Адміністративні методи роботи з персоналом – це сукупність прямого впливу на працівників, адаптовані на почуття обов'язку, формування усвідомлення необхідності дисципліни праці, прагнення людини до вивчення культури праці (утворення структури управління, схвалення адміністративних норм, видання наказів та розпоряджень, добір та розподіл кадрів, розробка посадових інструкцій та функціональних обов'язків).

Соціально-педагогічні методи використовують соціальний механізм управління, який включає в себе врахування соціальних потреб, орієнтацій та очікувань працівника, вплив на систему міжособистісних, між групових, внутрішньо групових взаємодій в організації, задоволення духовних потреб, соціальне стимулювання розвитку колективу, створення творчої атмосфери в колективі, формування в ньому спрацьованості, згуртованості, управління конфліктами та стресами.

Використання кожного із вище зазначених методів, а також їх комбінування, істотно підвищує рівень управління, ефективність діяльності персоналу даної організації.

Досвід багатьох країн говорить про те, що правова ідемократична держава успішно вирішує свої провідні завдання, в першу чергу, за допомогою розвинутої системи місцевого самоврядування. Територіальна спільнота під свою відповідальність, самостійно вирішує питання щодо організації свого життя, застосовуючи для цього як форми прямої демократії, так і обрані нею органи самоврядування. Причому обсяг повноважень цих органів визначається виключно можливостями їх реалізації. Тому, оптимальне поєднання інтересів держави в цілому, та її громадян можливе тільки при такому підході.

Отже, значення управління персоналом в органах місцевого самоврядування зводиться до встановлення відносин між суб'єктом та об'єктом управління, спрямованих на організацію професійного та соціального розвитку персоналу, забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, отримання раціонального ступеня мобільності і результативного використання його можливостей під час здійснення публічними організаціями їхньої діяльності. Основу таких відносин формують принципи, методи та форми впливу на поведінку і діяльність персоналу, зацікавленість, з метою максимального їх використання.

Тому, пріоритетним завданням обґрунтування особливостей управління персоналом в органах публічної влади є розкриття певної теоретичної бази, а саме: принципів, методів та інструментів управління персоналом. Слід

значити, що дотримання сукупних умов управління, як основних положень управлінської діяльності в публічному адмініструванні, забезпечить облік вагомих правил, які відображають зміст законів та закономірностей, які закріплені в нормативно-правових документах.

Внаслідок цього, закріпленість основ публічного адміністрування здебільшого правових норм визнається значною їх особливістю, оскільки це характеризує їх у управлінські відносини як більш певні та стійкі.

Тому, закріпленість принципів публічного адміністрування здебільшого правових норм визначається значною особливістю, оскільки це характеризує їх в управлінських відносинах як більш конкретні та стійкі.

Стабільність персоналу в публічних організаціях досягається завдяки підвищенню його кваліфікаційно-професійного рівня за допомогою підвищення кваліфікації, навчання, саморозвитку, перепідготовки. Високоякісна робота персоналу вимагає глибоких професійних знань, вмінь та здібностей, високого рівня освіти, високих моральних основ і установок поведінки. Зі свого боку, неузгодженість процесів професійного становлення персоналу в публічних організаціях, недоступність чинного механізму посадового просування, визнають незацікавленість персоналу в постійному професійному самовдосконаленні. Тому, в роботі із персоналом необхідно враховувати такі вимоги: «повага індивідуальності і цілісності кожної людини шляхом заохочення високої продуктивності праці; створення та підтримання атмосфери пошуку, творчості, активності у здійсненні управлінських рішень; створення умов для реалізації прав людини; відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; заохочення випадків прийняття на себе відповідальності в складних ситуаціях; створення умов для розвитку творчих здібностей; впровадження справедливої системи оплати праці, просування по службі; комплексна експертиза діяльності: як по процесу, так і по результату; підтримання відповідальності за якість роботи і долю організації»[20, с.25].

Стимулювання є одним із найбільш результативних інструментів підвищення ефективності професійної діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування.

Оскільки саме інтереси, мотиви, стимули є «рушійною силою його діяльності. Але мотивація персоналу в публічних організаціях дещо відрізняється від процесу стимулювання в організаціях приватного сектору. Так, неможливо стимулювати персонал «відсотком» від доходу за якісну роботу. Слід мотивувати персонал публічної організації до сумлінної праці, служіння громаді та державі, до повноцінного виконання обов'язку надання громадянам всього спектру послуг. У цьому контексті чималу роль відіграють також і особисті, морально-етичні риси працівника: його емпатія, добросовісність, відкритість, чесність, патріотизм, відчуття обов'язку, здатність до співпраці, прагнення самовдосконалення тощо» [21].

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є багатограним та складним процесом цілеспрямованого впливу на посадових осіб органів місцевого самоврядування для досягнення певних результатів, даний процес об'єднує наступні важливі складові:

- організаційна структура управління персоналом місцевого самоврядування;
- система роботи з персоналом місцевого самоврядування;
- нормативно-правова база управління персоналом;
- інформаційне та методичне забезпечення управління персоналом місцевого самоврядування;
- технології, інструменти і методи управління посадовими особами місцевого самоврядування.

Така система управління персоналом місцевого самоврядування, виступаючи важливим елементом кадрової політики органів місцевого самоврядування, повинна будуватися та опиратися на її принципи та пріоритети, а також на засадах системи управління персоналом.

Сформульовані науковою думкою і практикою засади системи управління персоналом можна означити як:

- перспективність, що передбачає урахування прогнозу розвитку персоналу ОМС із урахуванням стану СЕР території, а також змісту і характеру праці ОМС;
- безперервність та оперативність в процесі прийняття рішень щодо удосконалення процесу управління персоналом;
- законність, що ґрунтується на правовому і соціальному захисті персоналу, передбачає дотримання правових вимог, технологій та процедур вирішення кадрових проблем;
- оновлення (ротація) персоналу ОМС, його якісне зміцнення;
- оптимальність, у процесі вибору найбільш раціонального варіанту у системі управління персоналом в конкретних умовах;
- економічність та ефективність функціонування усієї системи управління персоналом.

В сучасних умовах основними завданнями управління персоналом в системі місцевого самоврядування виступає:

- забезпечення здійснення прогнозу та плану потреби у трудових ресурсах;
- формування штату персоналу;
- доцільне використання трудових ресурсів;
- забезпечення підготовки і професійного розвитку персоналу;
- забезпечення кадрової роботи відповідними технологіями.

Проведений системний аналіз особливості системи управління персоналом в ОМС та існуючих проблем дозволяє визначити такі пріоритетні заходи, як формування відповідної системи оцінки ефективності кадрової роботи, яка буде включати: обґрунтування відповідних підстав та неупереджених методів збору інформації, формулювання моделі оцінки ефективності роботи кадрів, розмежування повноважень між суб'єктами публічного адміністрування, підготовка рекомендацій щодо розвитку

персоналу, удосконалення його професійної та кваліфікаційної структури, новаторствата креативності здійснюваних функцій за рахунок інвестицій, методом створення системи бонусів, формування диференційної системи мотивації персоналу, встановлення гарантій і сприятливих умов для персоналу; забезпечення престижності роботи в органах місцевого самоврядування, запровадження результативних та прозорих механізмів соціального захисту, стимулювання та підвищення рівня відповідальності персоналу.

Отже, ефективність роботи місцевого самоврядування в сучасних умовах залежить від кадрового складу органів місцевого самоврядування, якості їх підготовки, кваліфікації, професіоналізму. Саме тому проблема кадрів на регіональному – область, субрегіональному – район і муніципальному (територіальна громада, муніципальне утворення) рівні, як ніколи, актуальна у сьогоденні. Потрібна розробка державної кадрової політики з урахуванням регіональних особливостей, спрямована на залучення, закріплення й адекватне використання на посадах в органах місцевого самоврядування на регіональному й муніципальному рівнях, висококваліфікованих фахівців, створенні умов з реалізації працівниками професійного потенціалу з метою успішного виконання закріплених професійних обов'язків.

Пріоритетним завданням держави є: створення ефективних і надійних механізмів без корупції, забезпечення відповідних умов, що дозволять поширювати єдину культуру управління на усіх рівнях влади, забезпечення успішності діяльності службовця органу місцевого самоврядування шляхом підвищення його мотивації до тих чи інших досягнень, стилю життя, побудові кар'єри.

Підхід до підбору персоналу в органи місцевого самоврядування необхідно змінювати, користуючись зарубіжним досвідом, який регламентує стиль діяльності службовців, та впроваджувати технології оцінки кадрів, на основі яких можна було б визначити кваліфікаційний рівень керівника і фахівця.

1.2 Механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Сучасні умови стратегічної визначеності України щодо європейської інтеграції та рівновекторне міжнародне партнерство надзвичайно важливим фактором державного будівництва й розвитку виступає кадровий ресурс владних інститутів. Від його якості залежить оперативність прийняття управлінських рішень у всіх напрямках суспільного функціонування, рівень довіри населення до влади та ступінь відданості своїй державі та патріотизму, репутація країни на світовій арені.

Через те, об'єктивно з'являється потреба впомираній кадровій політиці держави, котра б в цілому задовольняла дійсність сьогодення і спрямовувалася на утворення якісного кадрового ресурсу органів державної влади.

У рамках такої політики важливе місце має кадровий потенціал в місцевих органах місцевого самоврядування, оскільки їх кадрове наповнення повинне складатися з висококваліфікованих професіоналів, здатних стати практичними лідерами для жителів регіону та об'єктивно врегульовуватимісцеві проблеми.

До факторів, які впливають на сучасний стан кадрової ситуації відносять (рис.1.1):

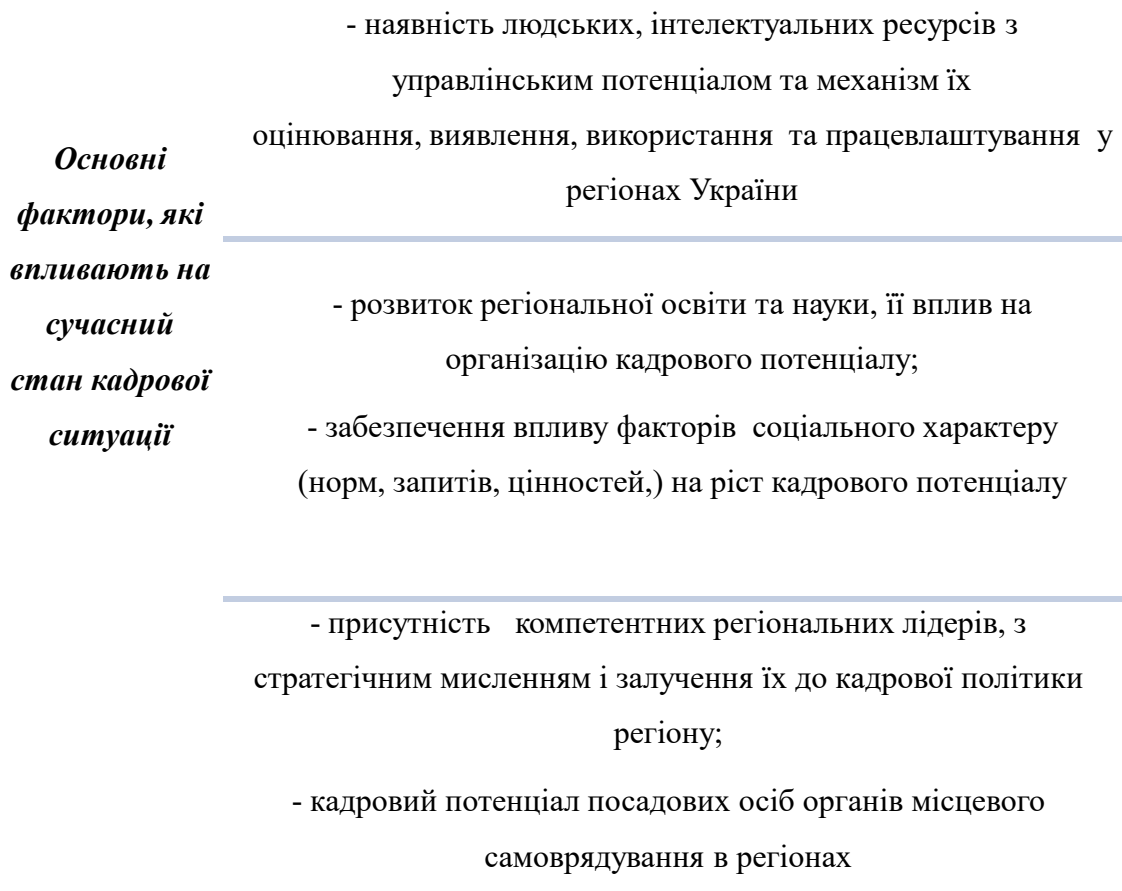


Рис.1.1 Основні фактори, які впливають на сучасний стан кадрової ситуації

Примітка. Складено на основі [26]

Слід виділити такі напрями в процесі розроблення кадрової політики органів місцевого самоврядування України:

«1) визначення суб'єктів кадрової роботи, їх функції, повноваження і відповідальність, причому як по вертикалі (співвідношення функцій і прав у вирішенні кадрових питань центральних, регіональних і місцевих органів), так і по горизонталі (між органами різних гілок влади, по відношенню до недержавних структур);

2) визначення поточних і найближчих завдань, цілей та пріоритетів;

3) вибір засобів, форм, технологій роботи з кадрами в кожній конкретній сфері кадрової діяльності на засадах дотримання законності»[26, с.34].

Теоретичною концепцією побудови місцевого самоврядування в Україні, на думку науковців, є «...державницька теорія місцевого самоврядування. У відповідності до неї місцеве самоврядування розглядається як одна з форм децентралізації виконавчої державної влади. Насамперед треба зазначити, що територіальні громади, органи та посадові особи місцевого самоврядування самостійно реалізують надані їм повноваження. Жоден із суб'єктів державного управління не має права втручатися в законну діяльність органів та посадових осіб місцевого самоврядування, а також вирішувати питання, віднесені до їх компетенції. Проте органи місцевого самоврядування не мають законодавчих функцій. Вони є виконавчо-дорадчими та контролюючими органами, тому підпорядковані Кабінету міністрів. Узгодженні дії органів місцевого самоврядування із законотворчими є запорукою сталого розвитку територій» [42].

Провідним завданням органів місцевого самоврядування є надання послуг громадянам, які живуть на місцевості, підпорядкованій відповідній раді або територіальній громаді.

Виділяють наступні бачення реалізації кадрової політики в Україні (рис.1.2) [72].

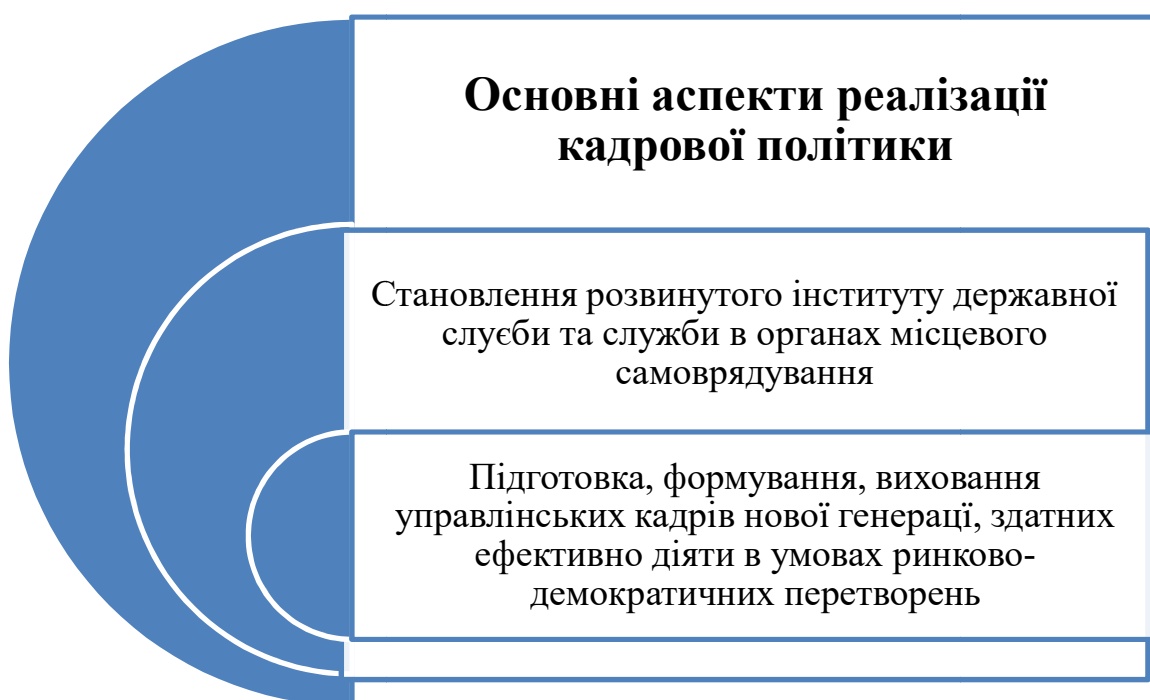


Рис.1.2. Основні аспекти реалізації кадрової політики

Примітка. Складено на основі [72]

Основні елементи кадрової політики можна зобразити у вигляді схеми (рис. 1.3) [71].

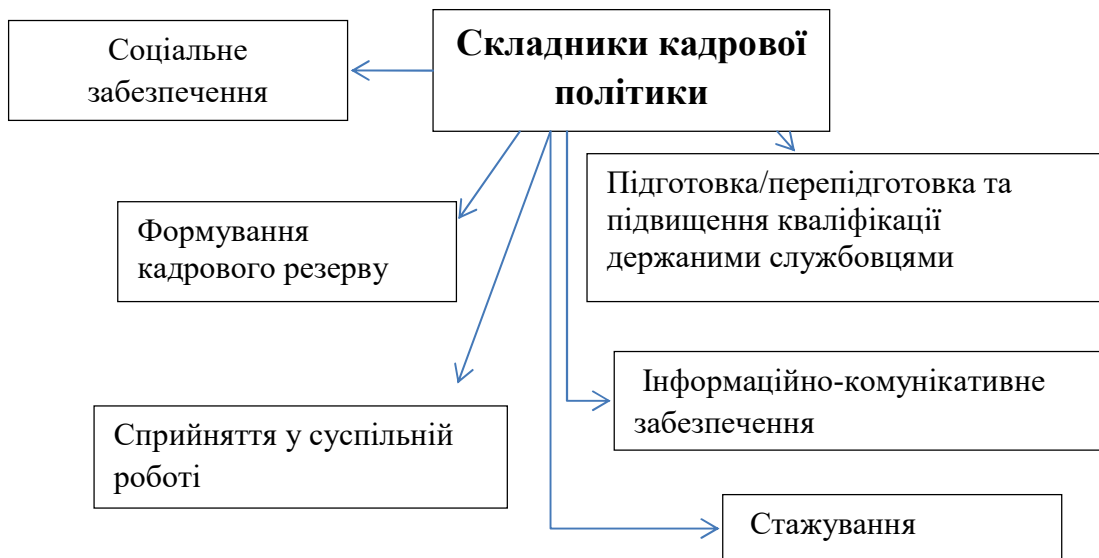


Рис. 1.3. Елементи державної кадрової політики

Примітка. Складено на основі [71]

Важливим складником державної кадрової політики є створення налагодженої системи управління людськими ресурсами, яка повинна забезпечити найбільш оптимальне використання трудових ресурсів країни. Проведення реформи публічної служби на всіх рівнях, передусім на місцевому, буде сприяти створенню в Україні політично-нейтральної, професійної, і ефективної служби, запровадженню системних змін і удосконаленню моделі державного управління у цілому.

Кадрову політику організації за ознаками можна розділити на такі типи: за ступенем відкритості виконання набору персоналу відносно зовнішнього середовища та рівнем усвідомленості правил та норм в роботі із персоналом.

За рівнем усвідомленості правил і норм у роботі із персоналом виокремлюються наступні типи кадрової політики: пасивна, активна, превентивна, реактивна.

За ступенем відкритості виконання набору персоналу відносно зовнішнього середовища виділяють наступні типи кадрової політики: відкрита, закрита.

Основними напрямками кадрової політики державного органу є:

« проведення маркетингової діяльності у галузі управління людськими ресурсами, яке передбачає довгострокове та оперативне задоволення якісних та кількісних потреб у персоналі державного органу на основі дійсної інформації про стан персоналу державного органу та ринку праці, розробку профілів професійної компетентності посад державної служби груп II, III, IV і V та вимог до рівня професійної компетентності кандидатів на ці посади, діагностику професійної придатності та ротацію, оцінку результатів службової діяльності, оцінку ділових та особистих якостей співробітників» [73];

- планування потреби ОМС в персоналі;
- «прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням встановлення нових напрямів діяльності, зміною організаційної структури та штатного розпису, впровадження нових технологій;
- організація залучення, відбору, оцінки та адаптація персоналу;
- відбір і розстановка персоналу;
- розробка систем стимулювання і мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею, оплати праці;
- раціоналізація витрат на персонал державного органу;
- розробка програм професійного розвитку персоналу з метою вирішення не тільки поточних, але й стратегічних завдань державного органу на основі вдосконалення систем підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, просування по службі та підготовки внутрішнього резерву для просування на керівні посади;
- організація праці і робочого місця;
- розробка програм зайнятості і соціальних програм;
- ефективний розподіл і використання зайнятих у державному органі працівників, раціоналізація їх чисельності;

- впровадження інновацій в управлінні людськими ресурсами;
- забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я персоналу;
- аналіз причин вивільнення персоналу і вибір найбільш раціональних його варіантів;
- забезпечення високого рівня якості службової діяльності та надання адміністративних послуг;
- розробка проектів вдосконалення управління людськими ресурсами державного органу та оцінка соціальної і економічної ефективності» [78].

Важливою складовою державного розвитку є «кадрове забезпечення реформ, активізація і професіоналізм державних службовців, нарощування та конструктивне використання кадрового потенціалу» [59, с.96].

Діяльність державного та регіонального управління значно залежить від їх людського забезпечення, вимагає більш відповідальну роботу з кадрами та представляє собою передбачуваний і контролюючий процес, зосереджений на просування кваліфікаційного рівня посадових осіб місцевого самоврядування.

Одним із найважливіших пріоритетів розвитку служби в органах місцевого самоврядування України є її реформа. Такі фактори, як непрозорість, невизначеність, відсутність реального громадського контролю за використанням бюджетних коштів, неякісне надання послуг населенню негативно впливають на гарантовані Конституцією України права та свободи людини та громадянина, на економічний стан суспільства та добробут населення [28].

За часів незалежності України, одним із пріоритетів національної безпеки держави було визначено питання створення власної державної кадрової політики. У ключових вітчизняних нормативно-правових актах зазначено, що державна кадрова політика повинна бути спрямована на створення організаційних, правових, соціально-психологічних, управлінських, матеріально-технічних, фінансово-економічних та інших передумов для підготовки високопрофесійних кадрів ОМС. Зокрема, такі кадри зобов'язані

ефективно, на найвищому державному рівні вирішувати завдання пов'язані із виконанням їхніх службових обов'язків, захищати основні конституційні цінності, а саме: людину, її здоров'я, життя, честь та гідність. Адже саме Конституція України зазначає, що «Людина, її життя і здоров'я, чесність і гідність, недоторканість і безпека визначаються найвищою соціальною цінністю» [37].

Аналіз теоретико-методологічних основ поняття державної кадрової політики дає нам можливість трактувати поняття державної кадрової політики як цілеспрямованої загальнодержавної тактики, розрахованої на довготривалий період діяльності держави, цілеспрямована на пошук, розвиток, формування, і раціональне використання та відтворення людського капіталу для гарантування виконання загальнонаціональних інтересів. Рівень децентралізації та демократизації, обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів залежать саме від стратегії подальшого розвитку держави.

Виділяють такі етапи у розробці державної кадрової політики:

- розробка кадрових теорій;
- формування теорії державної кадрової політики, визначення її цілей, принципів та пріоритетів;
- підготовка комплексних, цільових та інших програм;
- опрацювання та упорядкування механізмів реалізації кадрової політики, вирішення окремих її проблем.

Змістове навантаження поняття кадрова політика у галузі діяльності органів публічної влади – це система цілей, завдань, принципів діяльності з організації і регулювання кадрових процесів та відносин в органах публічної влади. Кадрова політика формується за такими основними напрямками:

- 1) формування кадрового потенціалу;
- 2) формування кадрового резерву;
- 3) формування складу державних службовців;
- 4) професійне навчання кадрів органів публічної влади;

5) професійний добір кадрів – забезпечення конкурсної основи, добір відповідно до вимог.

Важливим обов'язком посадових осіб органів місцевого самоврядування є постійне удосконалення професійної кваліфікації та організації своєї роботи. Для реалізації цього повинні створюватися відповідні умови для навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб у навчальних закладах і методом самоосвіти. Результати навчання та підвищення професійних компетенцій є однією з підстав у просуванні по службі. Такі ж положення містяться і в законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [68].

Підбір персоналу є цілеспрямованою системою вивчення психологічно-професійних якостей працівника для встановлення його відповідності вимогам робочого місця та добору із претендентів того, хто максимально підходить на це робоче місце, із врахуванням його спеціальності, кваліфікації, особистих здібностей, якостей, характеру й інтересів організації [43].

У відповідності до норм Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», а також «Про службу в органах місцевого самоврядування», «прийняття на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється шляхом обрання відповідною радою та на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України. У разі необхідності, за згодою сторін, посадова особа місцевого самоврядування може бути переведена на рівнозначну чи нижчу посаду або посаду радника чи консультанта без конкурсного відбору» [68].

Законодавством визначено, що «при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування, крім проведення конкурсу також передбачається випробування та стажування, що визначено законодавством України про державну службу. На час відсутності (відпустки) посадових осіб органів місцевого самоврядування (крім виборних посад) для виконання їх повноважень можуть прийматися на службу особи за строковим трудовим договором» [68]. В них також зазначаються посадові обов'язки, права і умови проходження служби посадових осіб та ін.

Україні зараз, як ніколи, потрібна обґрунтована наукою державна кадрова політика, яка є чіткою, продуманою системою роботи з кадрами: створення необхідного потенціалу для службового просування, формування системи управління персоналом, формування його еліти, підготовка службовців-професіоналів, постійне підвищення рівня кваліфікації.

Важливим напрямком у формуванні державної кадрової політики є підвищення професіоналізму, якнайповніше використання можливостей громадян та їх знань в інтересах суспільства та держави, тобто розвиток кадрового потенціалу як найважливішого професійного та інтелектуального ресурсу українського суспільства, який забезпечує соціальний та економічний розвиток держави, конкурентоспроможність її на міжнародному рівні та підвищення ефективності державної влади.

Зважаючи на це, щодалі гостріше з'являється питання щодо формування якісно нової генерації (еліти) управлінських кадрів – державних службовців та службовців ОМС, фаховий рівень яких відповідали би вимогам часу, прагненням, сподіванням та умовам українського народу до системи адміністративного забезпечення державного управління [34].

Формування державної кадрової політики має базуватися на базових законодавчих принципах державної служби:

«1) верховенства Конституції і законів України над іншими нормативними актами, посадовими інструкціями при виконанні службовцями посадових обов'язків та забезпечення їх прав;

2) пріоритету прав і свобод людини і громадянина, їх безпосередньої дії, що зобов'язує державних службовців визнавати, дотримуватись і захищати права і свободи людини і громадянина;

3) рівного доступу громадянина України до державної служби;

4) професіоналізму і компетенції;

5) гласності (прозорості);

6) політичної і релігійної нейтральності;

7) відповідальності державних службовців за підготовлені та прийняті рішення, за виконання своїх посадових обов'язків, закріплених у законодавстві» [35].

Вивчення теоретичної бази сучасної державної кадрової політики України дали можливість встановити, що державна кадрова політика це найважливіший фактор збереження і зміцнення цілісності держави, соціальної та політичної стабільності населення, стратегічна складова регуляції життєвого процесу громадян.

Вагомою складовою державної кадрової політики виступає створення збалансованої системи управління людським ресурсом, що має забезпечити ідеальне використання трудових ресурсів країни. Мета державної кадрової політики має визначити комплекс базових положень, що покликані захистити інтереси України у різних сферах національної безпеки держави. Тому, реалізація соціально-економічних перетворень, надання державними службовцями управлінських послуг можливі тільки за умови створення ефективної системи роботи із персоналом, яка відповідала б стандартам демократичної, правової держави з соціально орієнтованою ринковою економікою.

Для цього проводиться широкомасштабна адміністративна реформа в Україні, невід'ємним елементом якої є кадрова політика в органах органах місцевого самоврядування. Її проведення сприятиме створенню в Україні, політично нейтральної, ефективної та професійної служби та раціоналізації моделі державного управління.

Важливим аспектом вдержаній політиці є посилення контролю за цільовим використанням державних коштів у процесі надання адмінпослуг, а також за їх якістю. Кваліфіковані кадри, які є зацікавленими в вдосконаленні своєї праці, прагнуть розвиватись, а це - запорука розвитку міських представницьких органів. Крім того, досить часто спостерігаються випадки використання свого посадового становища працівниками органів місцевого самоврядування, що безпосередньо відображається на недостатньому і

несвоєчасному виконанні функціональних обов'язків, пов'язаних із забезпеченням потреб громадян. Тому посилення контролю за їх діяльністю, підвищення рівня професійності посадових осіб та стимулювання їх роботи є одним із найбільш актуальних питань, що потребують вирішення загалом.

Важливим аспектом покращення діяльності із кадрового забезпечення державного управління виступає пошук нових напрямків його реформування. Такими напрямками є: запровадження сучасних технологій менеджменту, які вивчені світовою практикою управління людськими ресурсами. Результатом цього буде не тільки підвищення ефективності державної служби, але й державного управління.

Головною умовою створення професійної державної служби є забезпечення висококваліфікованим персоналом органів державної влади, яка в свою чергу буде забезпечувати успішну реалізацію реформ і сталий розвиток держави. Дана умова буде реалізована, якщо відмовитися від призначення людей на керівні посади по протекції або із політичних вподобань, фахова підготовка яких не відповідає вимогам даної діяльності. Замість цього основним критерієм оцінки посадової особи має бути його професіоналізм, бажання до постійного удосконалення знань та навичок й безперервного розвитку.

Висновки до розділу 1

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

2. Зміст професіоналізації кадрів публічної організації полягає в розробці системи управління, яка забезпечує якісне управління людськими ресурсами, шляхом постійного оновлення змісту та технології даного процесу, створює

сприятливі умови для розкриття особистісного потенціалу працівників в процесі здійснення професійної діяльності.

3. Основою підвищення професіоналізму працівників органів місцевого самоврядування виступає їх особистісне прагнення до безперервного професійного саморозвитку та удосконалення. На формування спонукальних мотивів табазових передумов такого прагнення має застосовуватися система мотивації в органі місцевого самоврядування.

4. Виявлено, що для необхідною передумовою залучення до державної служби найбільш кваліфікованих фахівців, підвищення привабливості органів місцевого самоврядування, і навіть запобігання проявам корупції є покращення умов оплати праці, соціального забезпечення та захисту посадових осіб місцевого самоврядування.

5. В умовах побудови демократичного суспільства кадрове забезпечення є важливим критерієм ефективності державного управління загалом. Тому необхідність розробки нової кадрової політики, кадрового забезпечення виконавчих органів місцевих рад впливає із змісту тих завдань, які стоять на сьогодні перед державою та територіальними громадами.

5. В органах місцевого самоврядування носієм статусу суб'єкта управління є державні службовці, від рівня підготовки та відбору яких залежить успішне функціонування держави. Через зважену, цілеспрямовану кадрову політику, реалізовану за безпосередньої державної участі, проведену, передусім, в сфері її правового забезпечення можна забезпечити умови успішного функціонування державної служби.

6. Розглянуто поняття «управління персоналом» – цілеспрямована діяльність керівників відповідної організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає підготовку концепції і стратегії кадрової політики, принципів й методів управління персоналом організації.

7. Ставлення та компетентність до роботи кожного працівника вважається одним з основних внутрішніх чинників, які визначають ефективність діяльності

органів влади та органів місцевого самоврядування. Важливим завданням підвищення ефективності державного управління органів місцевого самоврядування є підвищення рівня професійної компетенції працівників, впровадження в їх діяльність методів кадрового менеджменту та формування корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.

2.1. Моніторинг системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування

Аналіз чинної практики управління персоналом нами розглядався на прикладі Тернопільської міської ради, зокрема, відділу кадрового забезпечення.

Відповідно до рішення Тернопільської міської ради від 5 січня 2011 року №6/4/51 «Про затвердження положень про виконавчі органи міської ради» відділ кадрового забезпечення є виконавчим органом Тернопільської міської ради, підзвітним і підконтрольним їй, підпорядкованим їй виконавчому комітету і міському голові.

Відділ керується у своїй діяльності Конституцією та законами України, іншими нормативно-правовими актами ОБВ, рішеннями ТМР та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, та вимогами стандарту ISO 9001:2015, Настановою з якості. Відділ очолює начальник, котрий призначається на посаду та звільняється із посади міським головою відповідно до чинного законодавства. На посаду начальника може бути призначена особа, що має вищу освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра чи спеціаліста.

Однією з вимог є стаж роботи за фахом в ОМС та/або на державній службі на керівних посадах. Він не повинен бути не менше двох років, а в інших сферах управління - не менш ніж три роки. Претендент має мати громадянство України та вільно володіти державною мовою, допуск до роботи із документами, які містять інформацію із обмеженим доступом.

Основними завданнями відділу кадрового забезпечення є:

- реалізація державної політики в сфері проходження служби в органах місцевого самоврядування та з питань кадрової роботи;
- здійснення організаційної і аналітичної роботи із кадрового менеджменту;

- задоволення потреби у висококваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;
- документальне оформлення системи проходження служби в ОМС і трудових відносин;
- здійснення діяльності, яка пов'язана з державною таємницею, обліку і зберігання документів, яка містять інформацію з обмеженим доступом і конфіденційністю інформації.

Відповідно до покладених завдань відділ кадрового забезпечення виконує наступні функції:

- забезпечує реалізацію державної кадрової політики і кадрової роботи, а також проходження служби в ОМС;
- визначає щорічну та перспективну потребу у кадрах, формує замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації посадових осіб і керівників ОМС;
- виконує організаційну роботу стосовно прийняття і проходження служби в органах місцевого самоврядування, відповідно до вимог чинного законодавства;
- веде встановлену звітно-облікову документацію з кадрів, готує державну статзвітність по кадрових питаннях, розглядає якісний склад посадових осіб ОМС, а також керівників підпорядкованих установ;
- виконує організаційне та методичне керівництво формуванням кадрового резерву у виконавчих органах міської ради;
- студіює особисті, ділові та професійні якості осіб, які претендують на зайняття посад в апараті міської ради, попереджує їх про обмеження встановлені законодавством, які пов'язані із прийняттям й проходженням служби в органах місцевого самоврядування, ознайомлює з Кодексом поведінки посадових осіб Тернопільської міської ради, здійснює контроль за доборою та розстановкою кадрів в апараті і структурних підрозділах міської ради;

- приймає від кандидатів на заміщення вакантних посад визначені умовами конкурсу документи та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює спеціальну перевірку, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного добору;

- вносить на розгляд міському голові пропозиції по проходженню стажування посадовими особами, формує документи для організації стажування, та контролює його проведення;

- готує проекти розпоряджень міським головою щодо про призначення та звільнення з посад;

- організовує складання Присяги посадової особи ОМС, готує проекти розпоряджень міського голови про присвоєння рангів посадовим особам, вносить відповідні записи про це до трудових книжок;

- обчислює практичний стаж роботи і служби в ОМС, готує проекти розпоряджень про встановлення надбавок за вислугу років й надання відпусток відповідної тривалості, формує графіки щорічних відпусток працівників міської ради;

- аналізує матеріали і підготовлює документи для заохочення та нагородження працівників, здійснює відповідний облік;

- забезпечує виконання заходів стосовнодотримання трудової дисципліни, оформляє документи, що пов'язані із проведенням службового розслідування і застосуванням заходів дисциплінарного впливу;

- виконує роботу, пов'язану із заповненням, обліком та зберіганням трудових книжок і особових справ (особових карток) працівників міської ради;

- оформляє та видає службові посвідчення, довідки із місця роботи, проводить оформлення листків тимчасової непрацездатності працівників;

- оформляє документи для відрядження працівників в межах України і за її межі;

- у межах своєї компетенції складає проекти штатних розписів апарату ОМС та її виконавчих органів;

- здійснює організаційне забезпечення діяльності міської ради та бере безпосередню участь у роботі атестаційної комісії, а також проведенні щорічного оцінювання виконання посадовими особами затверджених завдань та обов'язків;

- забезпечує процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;

- здійснює контроль разом з іншими структурними підрозділами за дотриманням законодавчих актів із питань кадрової роботи;

- здійснює облік військовозобов'язаних і призовників, бронювання військовозобов'язаних міської ради;

- спільно з іншими підрозділами проводить роботу стосовно укладення, продовження терміну дії, розірвання контрактів із керівниками комунальних підприємств, установ та організацій, які належать до сфери управління органу місцевого самоврядування, а також бере участь в здійсненні організаційних заходів із перевірки виконання умов і показників контрактів;

- здійснює заходи щодо комп'ютерного обліку електронних особових справ службовців міської ради, використання цих даних у межах повноважень органу виконавчої влади;

- розглядає пропозиції, заяви, скарги, надає відповідні роз'яснення, веде прийом громадян з питань, котрі належать до компетенції відділу кадрового забезпечення;

- забезпечує виконання комплексу робіт, що пов'язані із забезпеченням захисту інформації з обмеженим доступом;

- розробляє проекти нормативно-правових актів;

- проводить іншу роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю і службу в органах місцевого самоврядування.

На посади працівників відділу кадрового забезпечення призначаються особи з відповідним рівнем кваліфікації відповідно до Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб ОМС та яким надано допуск до держтаємниці зі ступенем секретності «таємно» (за посадою).

Відділ кадрового забезпечення Тернопільської міської ради має печатку із своїм найменуванням та інші необхідні штампи, бланки і реквізити.

За рішенням Тернопільської міської ради в порядку, визначеному законодавством України, здійснюється реорганізація чи ліквідація відділу.

Реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування є неможливою без чіткого кадрового планування.

Кадрове планування – це сукупність рішень та заходів із реалізації цілей органу місцевого самоврядування та його посадових осіб. Воно спрямовується на вирішення проблем міської ради та на задоволення потреб та інтересів її працівників.

Для забезпечення систематизованої та ефективної роботи, складається План роботи відділу кадрового забезпечення на поточний рік, який містить інформацію про перелік заходів, термін їх виконання, про відповідального за виконання та посадову особу - виконавця.

У таблиці 2.1. подано План роботи відділу кадрового забезпечення Тернопільської міської ради на 2021 рік:

Таблиця 2.1

План роботи відділу кадрового забезпечення Тернопільської міської ради
забезпечення на 2021 рік

На I півріччя 2021 року				
№ п\п	Назва заходу	Відповідальний	Термін	Виконавець
1.	Аналіз та підготовка звіту про роботу відділу кадрового забезпечення за II півріччя 2020 року	Начальник відділу	До 20 січня 2021 року	Посадова особа відділу
2.	Подання інформації в Тернопільський міськрайонний центр зайнятості	Начальник відділу	Постійно протягом періоду	Посадова особа відділу
3.	Проведення щорічної оцінки посадових осіб	Начальник відділу	До 01 березня 2021 року	Посадова особа відділу
4.	Підготовка проектів розпоряджень	Начальник	Постійно	Посадова

	міського голови по особовому складу, про відрядження, нагородження та надання відпусток	відділу	протягом періоду	особа відділу
5.	Проведення апаратних навчань працівників міської ради	Начальник відділу	Постійно протягом періоду, згідно з графіком	Посадова особа відділу
6.	Направлення посадових осіб для участі в семінарах з метою підвищення рівня професійної компетентності	Начальник відділу	Постійно протягом періоду, згідно з графіком	Посадова особа відділу
7.	Організація заходів щодо проведення конкурсного добору	Начальник відділу	За потребою	Посадова особа відділу
8.	Моніторинг основних процесів, аналіз системи управління якістю у відділі	Начальник відділу	Постійно протягом періоду	Посадова особа відділу
На II півріччя 2021 року				
1.	Аналіз основних процесів відділу, виконання плану роботи за попереднє півріччя	Начальник відділу	До 10 липня 2021р.	Посадова особа відділу
2.	Підготовка проєктів розпоряджень міського голови по особовому складу, про відрядження, нагородження та надання відпусток в системі АСКОД	Начальник відділу	Постійно протягом періоду	Посадова особа відділу

Продовження табл. 2.1

3.	Внесення змін у штатні розписи	Начальник відділу	За потребою	Посадова особа відділу
4.	Подання інформації в Тернопільський міськрайонний центр зайнятості щодо наявних вакансій	Начальник відділу	Відповідно до термінів подання	Посадова особа відділу
5.	Здійснення заходів щодо організації та проведення конкурсного добору	Начальник відділу	За потребою	Посадова особа відділу
6.	Направлення посадових осіб для участі в семінарах з метою перепідготовки та	Начальник відділу	Постійно протягом періоду	Посадова особа відділу

	підвищення кваліфікації			
7.	Видача картографічних матеріалів	Начальник відділу	Постійно протягом періоду	Посадова особа відділу
8.	Проведення внутрішніх навчань працівників відділу	Начальник відділу	Постійно протягом періоду	Посадова особа відділу

Примітка. Сформовано автором за даними Тернопільської міської ради

На основі плану роботи відділу кадрового забезпечення Тернопільської міської ради раціонально та рівномірно розподіляється навантаження на його працівників протягом робочого часу.

Відділом кадрового забезпечення Тернопільської міської ради проводилася робота стосовно проведення конкурсів на заміщення вакантних посад із складанням письмових іспитів на перевірку знань законодавства; підготовки переліків питань для складання іспитів та екзаменаційних білетів для всіх структурних підрозділів міської ради. Даний відділ відслідковує зміни в законодавстві й вносить відповідні зміни у переліки питань для проведення іспитів та білети, надає конкурсантам консультації щодо питань підготовки та складання іспитів.

За 2021 рік були оголошені конкурси на заміщення 11 вакантних посад, проведено 20 засідань конкурсної комісії, в яких взяли участь понад 60 осіб.

Із переліком вакантних посад в Тернопільській міській раді можна ознайомитися на офіційному сайті міської ради в розділі «Вакансії».

Проводилися просування по службі посадових осіб шляхом стажування. Для перевірки рівня професійних та ділових якостей, з набуттям практичного досвіду за затвердженими індивідуальними планами, в міській раді в 2020 році пройшли стажування близько 25 осіб.

Відділом проводиться вивчення нових нормативно-правових актів, які стосуються кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, встановлюється й уточнюється щороку стаж служби посадових осіб і службовців усіх виконавчих органів міської ради і надбавок за вислугу років, прийняті відповідні розпорядження міського голови, здійснюється робота

стосовно щорічного оцінювання виконання посадовими особами міської ради покладених на них обов'язків і завдань (до 01 березня поточного року), забезпечується контроль за своєчасним присвоєнням рангів, готуються відповідні розпорядження, за 2021 рік присвоєні чергові ранги 40 посадовим особам. Посадові особи місцевого самоврядування, які були прийняті, в письмову виді попереджалися про обмеження, пов'язані з прийняттям на службу в ОМС та проходженням служби та вимогами Закону України «Про запобігання корупції», а також ознайомлювалися з Загальними правилами етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування.

Отже, основні напрями діяльності відділу, які перелічені у відповідному Положенні про відділ кадрового забезпечення Тернопільської міської ради, спрямовуються на підвищення ефективності органу місцевого самоврядування та включають: прогнозування, визначення перспективної і поточної потреби у персоналі, розробку й реалізацію заходів стосовно збільшення штату; планування і регулювання цілеспрямованого просування та професійно-кваліфікаційного росту працівників; вивчення ділових та особистісних якостей посадових осіб на основі атестування, широкого застосування психологічних досліджень, опрацювання рекомендацій стосовно раціонального використання персоналу відповідно до його здібностей, а також переміщення і зарахування до резерву на висування; організація прийняття на роботу, переведення, звільнення та відпусток працівників міської ради; оформлення, зберігання й видача трудових книжок, своєчасне занесення до них необхідних даних (про переміщення по роботі, зміни професії, посади, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, винагороди, присвоєння почесних звань); підготовка та видача довідок на запити працівників про дійсну та минулу трудову діяльність, а також відгуків і характеристик на службовців за запитом уповноважених органів; підготовка і складання звітності про персонал; організація табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток; забезпечення складання встановленої звітності з обліку особового складу і роботи з кадрами; доведення інформації та важливих кадрових рішень та

питань до відома усіх працівників; ведення обліку особового складу підприємства, його підрозділів відповідно до уніфікованих формами первинної облікової документації.

Для удосконалення роботи відділу кадрового забезпечення Тернопільської міської ради кадрових варто впроваджувати більш ефективні технології та сучасні методи кадрової роботи, які були б спрямовані на підвищення професійної компетентності, мотивації посадових осіб.

2.2. Аналіз потреб у підвищенні рівня професійної компетентності посадової особи та організація конкурсного відбору на посади

Орієнтація навчання на потреби органів влади є основним фактором розвитку сучасної системи професійної підготовки посадових осіб органу місцевого самоврядування. Зміст професійної діяльності посадової особи є вихідним стосовно його професійної компетентності, а професійна компетентність – щодо змісту професійної підготовки [48].

Система підготовки, перепідготовки, спеціалізації і підвищення кваліфікації посадових осіб є цілеспрямованою й чітко організованою сукупністю елементів (кожен з яких виступає правовим інститутом і складною підсистемою), вся діяльність яких спрямована на забезпечення державних органів необхідною кількістю високопрофесійних та всебічно підготовлених кадрів, які володіють сучасними науково-практичними знаннями, навичками та уміннями, котрі здатні до ефективного здійснення цілей та функцій правової держави в своїй практичній діяльності [32].

До основних принципів підвищення професійної компетенції в ОМС можна віднести:

- доступність професійного навчання й забезпечення різних його форм;
- спрямування навчання та діяльності на забезпечення державного суверенітету, прав і свобод людини, зміцнення громадської злагоди в Україні;

- гуманність і справедливість, неперервність та наступність професійного навчання;
- фахового удосконалення вмінь, знань протягом роботи в органах місцевого самоврядування;
- науковість та компетентність;
- випереджальний характер професійного навчання;
- формування професійної честі, ініціативності, відданості справі служіння народові України, високої моральності;
- формування високої культури поведінки, правової культури; формування здатності впроваджувати в життя цінності демократії, правової, соціальної держави та громадського суспільства тощо [10].

Завданням професійного навчання посадових осіб є забезпечення високого рівня ефективності, набуття та удосконалення професійних знань, вмінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для здійснення ефективної діяльності.

До основних напрямів розвитку професійної підготовки посадових осіб можна віднести:

- систематичне оновлення змісту освітньо-професійних програм, з врахуванням освітніх потреб, їх профілів професійної компетентності посад в органах місцевого самоврядування;
- забезпечення практичної спрямованості навчального процесу.

Відповідно з Положенням про систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації держслужбовців та посадових осіб ОМС [66], підвищення кваліфікації має бути безперервним процесом. Пріоритетним напрямом удосконалення системи навчання посадових осіб місцевого самоврядування є забезпечення їх професійного зростання протягом служби в органах місцевого самоврядування. Однак на сьогодні відсутні науково-обґрунтовані рекомендації стосовно порядку й механізмів забезпечення безперервності навчання.

Впровадження та забезпечення систематичності і наступності безперервного навчання, дасть можливість не тільки підвищити ефективність діяльності кадрів сфери державного управління, а й створити відповідні умови для формування сучасної, орієнтованої на потреби громадян системи професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування.

Однак, сучасна система підвищення кваліфікації має ряд проблем, які пов'язані з недосконалістю нормативно-правової бази, невідповідністю періодичності навчання швидким темпам змін та зростаючим вимогам до рівня професіоналізму посадових осіб, недостатньою спрямованістю навчання на формування їх професійної компетентності.

Для врегулювання цих проблем в сучасних умовах доцільним є:

1. Унормування на законодавчому рівні питання мотивування до безперервного професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечити зв'язок між їх підвищенням кваліфікації і кар'єрним зростанням.

2. Формування ринку освітніх послуг для посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Оптимізація структури всієї системи підвищення кваліфікації для того, щоб раціоналізувати розподіл держзамовлення на підвищення кваліфікації кадрів та посилення контролювання за якістю освітніх послуг у сфері публічного управління.

4. Забезпечення відповідності періодичності навчання швидким темпам змін та зростаючим вимогам до рівня їх професіоналізму.

5. Унормування питання щодо направлення посадових осіб місцевого самоврядування на навчання кадровими службами органів виконавчої влади та ОМС та посилення відповідальності ОВ як замовників навчання за виконанням планових завдань.

6. Розроблення та впровадження єдиних стандартів підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб ОМС.

7. Забезпечення орієнтацію навчальних програм за європейськими стандартами.

8. Забезпечення ефективності контролю та об'єктивністю оцінювання підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб ОМС, запровадження системи управління якістю у заклади системи підвищення професійної компетенції управлінських кадрів» [12].

На сучасному етапі розвитку України підґрунтям ефективної державної політики має стати безперервна освіта держслужбовців, як складова кадрового потенціалу. Проектування та впровадження нових освітніх програм повинні спрямовуватися на створення правових, економічно-організаційних передумов у розвитку системи постійної освіти, мета якої – задоволення освітніх потреб особистості й суспільства з врахуванням соціально-економічних, соціокультурних та політичних змін в державі.

До програм підвищення кваліфікації відносять:

- професійні програми підвищення рівня професійної компетентності;
- програми тематичних постійно діючих семінарів;
- програми спеціалізованих короткострокових навчальних курсів;
- програми тематичних короткострокових семінарів, тренінгів тощо.

Зміст навчального матеріалу професійних програм повинен базуватися на:

– вимогах до посад певних категорій державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування і змісту повноважень депутатів місцевих рад;

– змістовому наповненні базових компонентів професійної компетентності держслужбовців, посадових осіб ОМС і депутатів місцевих рад;

– потребах замовників освітніх послуг, держслужбовців і посадових осіб ОМС.

Посадові особи Тернопільської міської ради активно беруть участь у курсах підвищення кваліфікації за відповідними програмами (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Інформація
Тернопільської міської ради
про кількість осіб, які будуть навчатися на курсах підвищення кваліфікації за
відповідними програмами

№ п/п	Назва програми	Кількість осіб	Примітк а
1. Загальні професійні (сертифікатні) програми*			
1.1.	з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності	1	
2. Загальні короткострокові програми **			
2.1.	підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування	4	

Продовження таблиці 2.2

2.2.	з питань стратегічного управління та планування	3	
2.3.	з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності	5	
2.4.	з питань дотримання прав людини та протидії дискримінації	2	
2.5.	з питань комунікації та взаємодії	2	
2.6.	з питань європейської інтеграції	2	
2.7.	з питань інформаційної безпеки	3	

2.8.	з питань управління публічними фінансами	2	
2.9.	з питань екологічного управління	1	

* - загальна професійна (сертифікатна) програма 2,4 кредити (ЄКТС), 8 днів. ** - загальна короткострокова програма 0,67 кредити (ЄКТС), 2 дні.

Примітка. Складено автором на основі даних Тернопільської міської ради

Впродовж навчання слухачі беруть участь у тематичних дискусіях, навчальних тренінгах, вирішенні ситуативних управлінських завдань, які проводяться відповідно до практико-орієнтованих професійних програм та програм тематичних короткострокових семінарів, розроблених на засадах сучасних інноваційних підходів стосовно підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів сфери публічного управління та адміністрування із урахуванням тренінгової складової.

Програми навчання спрямовані на розвиток професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування, вироблення вмінь і навичок, необхідних для забезпечення ефективного публічного управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях, впровадження системних реформ, що відповідають європейським стандартам і принципам належного державного врядування.

Одним із способів підвищення професійного рівня посадової особи також є самоосвіта, яка найефективніше сприятиме самовдосконаленню, самореалізації особистості, зробить її активним учасником власної безперервної освіти та побудови особистої кар'єри, запобігатиме професійній деформації, дасть змогу досягти високої професійної мобільності.

Організація самоосвіти передбачає: планування державними органами та організаціями процесу самоосвіти; безпосереднє вивчення та засвоєння кадрами інформаційно-освітніх матеріалів у сфері управління; оцінку рівня підготовки, досягнутої в процесі самоосвіти.

За результатами професійного навчання посадовим особам місцевого самоврядування та державним службовцям, нараховуються кредити ЄКТС, котрі підлягають обліку.

Підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців має проводитися впродовж проходження служби, а підвищення кваліфікації – не частіше одного разу на 3 роки. Необхідність професійного навчання держслужбовця визначається його безпосереднім керівництвом, а також відділом кадрового забезпечення за результатами проведеного оцінювання службової діяльності.

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

Функціональну діяльність щодо реалізації цілей і завдань Тернопільської міської ради в рамках організаційної структури здійснюють її працівники в кількості 505 штатних одиниць (444 посадових особи, з них 125 осіб - керівники, 43 службовці та 29 осіб технічний персонал) (табл.2.3), які займають посади в відповідних структурних підрозділах ради (рис. 2.1.), виконання функцій ними базується на певних професійних компетентностях.

Рішенням Тернопільської міської ради від 04 грудня 2010 року №6/1/17 «Про виконавчі органи та структуру міської ради» затверджено організаційну структуру Тернопільської міської ради (Додаток А), яка включає апарат ради, 33 виконавчі органи (управління, відділи, служби, центр надання адміністративних послуг), старост сіл, що входять до Тернопільської міської

територіальної громади, яка в свою чергу, зорієнтована на здійснення ефективної функціональної діяльності органу місцевого самоврядування.

Для Тернопільської міської ради характерний досить стабільний кадровий склад. Кількість працівників із стажем роботи більше 5 років складає 36%, від 3 до 5 років – 44 %, а від 1 до 3 років – 20%.

Останнім часом у Тернопільській міській раді відбувається часткове оновлення кадрів, через те, що питома вага молодих спеціалістів збільшується, а частка посадових осіб у старших вікових групах зменшується. Так, середній вік працівників міської ради у 2021 році становив: чоловіків – 40 років, жінок – 37 років. Позитивним фактором є те, що більша частина працівників Тернопільської міської ради перебуває у віці до 40 років.

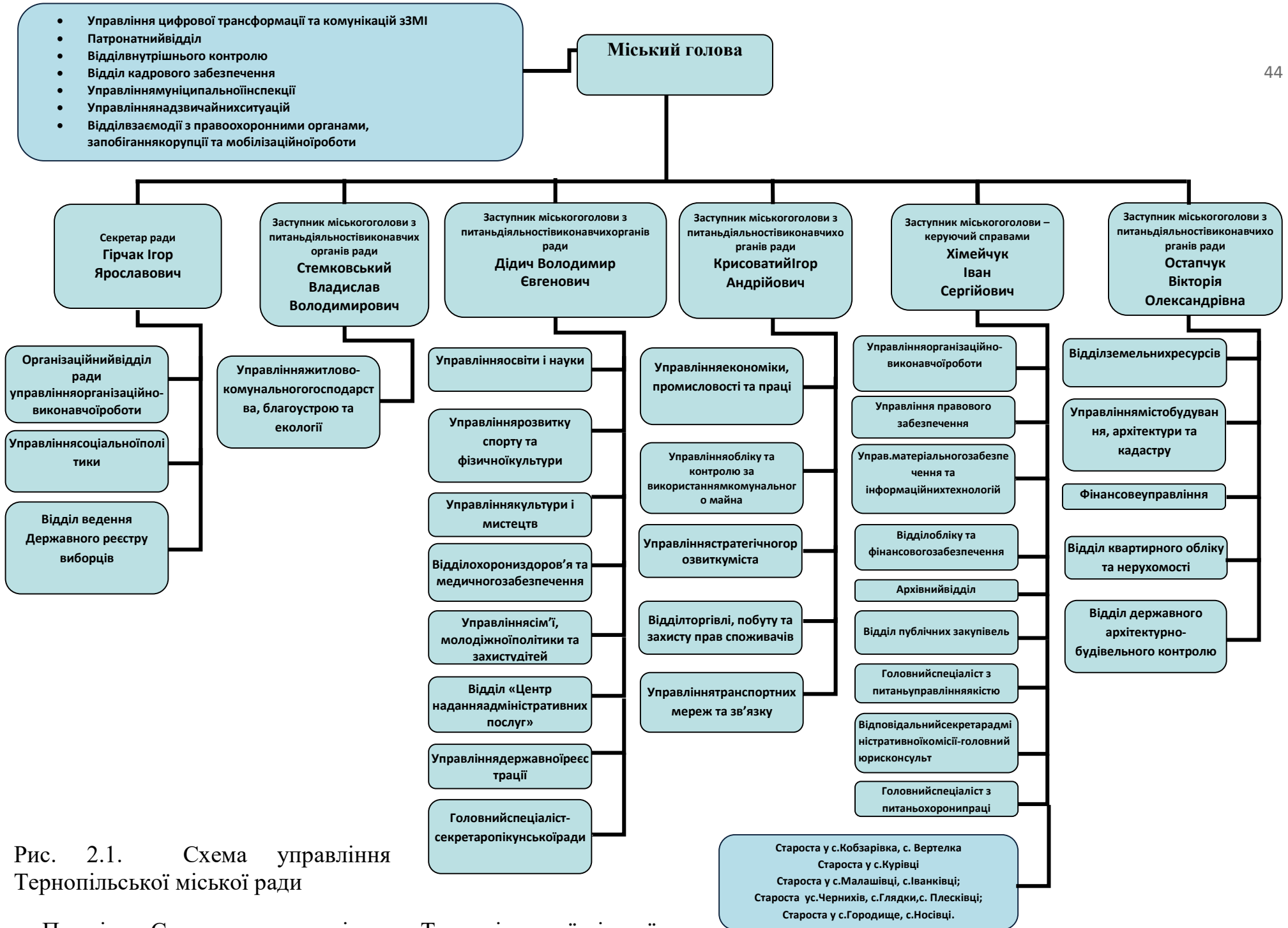


Рис. 2.1. Схема управління Тернопільської міської ради

Примітка. Складено на основі даних Тернопільської міської ради

**Чисельність працівників Тернопільської міської ради
станом на листопад 2021 року**

№	Структурні підрозділи міської ради	заг. чисельність	в т. ч. посадових осіб	в т. ч. службовців	в т. ч. тех..персонал
1	АПАРАТ РАДИ ТА ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ Голова, секретар ради, заступники – 7 Старости <i>Відповідальний секретар адмін. комісії- головний юрисконсульт - 1 Головний спеціаліст – секретар опікунської ради -1 Головний спеціаліст з охорони праці – 1 Головний спеціаліст з питань управління якістю – 1 Патронатний відділ – 8</i>	24 7 5 1 1 1 1 8	23 7 5 1 1 1 1 7	1 1	
2	Відділ внутрішнього контролю	4	4		
3	Відділ ведення Державного реєстру виборців	4	3	1	
4	Відділ публічних закупівель	3	3		
5	Управління цифрової трансформації та	10	6	4	

	комунікацій з засобами масової інформації				
6	Відділ взаємодії з правоохоронними органами, запобігання корупції та мобілізаційної роботи	3	3		
7	Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	25	22	3	
8	Управління матеріального забезпечення та інформаційних технологій	30	2		28
9	Відділ кадрового забезпечення	5	5		
10	Відділ обліку та фінансового забезпечення	5	5		
11	Відділ земельних ресурсів	15	12	3	
12	Відділу державного архітектурно-будівельного контролю	8	8		
13	Архівний відділ	3	3		
14	Управління організаційно-виконавчої роботи	21	20	1	
15	Відділ квартирної обліку та нерухомості	5	5		
16	Управління сім'ї, молодіжної політики та захисту дітей	19	18	1	

Продовження табл. 2.2

17	Відділ торгівлі, побуту та захисту прав споживачів	4	4		
18	Управління містобудування, архітектури та кадастру	15	13	2	
19	Управління правового забезпечення	9	9		
20	Управління економіки, промисловості та праці	13	13		
21	Управління надзвичайних ситуацій	9	8	1	
22	Управління муніципальної поліції	24	11	13	
23	Управління державної реєстрації	25	22	3	
24	Управління стратегічного розвитку міста	10	10		
25	Управління обліку та контролю за використанням комунального майна	11	11		
26	Управління житлово- комунального господарства, благоустрою та екології	34	32	1	1
27	Управління транспортних мереж та зв'язку	7	7		

Продовження табл. 2.2

28	Фінансове управління	18	16	2	
29	Управління соціальної політики	105	98	7	
30	Управління освіти і науки	13	13		
31	Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення	10	10		
32	Управління культури і мистецтв	8	8		
33	Управління розвитку спорту та фізичної культури	6	6		
	ВСЬОГО	505	433	43	29
	Рішенням міської ради від 19.12.2018р. №7/31/30 затверджена чисельність 505 шт.од.				

Примітка. Сформовано автором за даними Тернопільської міської ради

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

У межах відповідної категорії посад всім посадовим особам при прийнятті на службу в орган місцевого самоврядування присвоюються ранги

Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено п'ятнадцять рангів посадових осіб місцевого самоврядування (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Ранги посадових осіб місцевого самоврядування

Категорія	Ранг, який може бути присвоєно у межах цієї категорії
Перша	3, 2, 1
Друга	5, 4, 3
Третя	7, 6, 5
Четверта	9, 8, 7
П'ята	11, 10, 9
Шоста	13, 12, 11
Сьома	15, 14, 13

Примітка. Складено на основі [67]

Ранги присвоюються одночасно з прийняттям на службу в орган місцевого самоврядування або призначенням на вищу посаду. Особам, що призначаються на посади із випробувальним терміном, відповідні ранги присвоюються опісля його закінчення та за результатами його роботи..

З метою підвищення професіоналізму працівників Тернопільської міської ради доцільним є більш ширше використання таких форм підвищення кваліфікації як: стажування за домовленістю як у органах місцевого самоврядування в Україні, так і в інших країнах; участь у конгресах, з'їздах, семінарах, круглих столах, диспутах, конференціях, відвідування наукових заходів у закладах вищої освіти та ін.; робота з більш досвідченими колегами при розробленні аналітичних, прогнозних, програмних документів; проходження підвищення кваліфікації за сертифікатними програмами у відповідності до затверджених індивідуальних планів.

При проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад ОМС користуються Постановами КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» і Порядком проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців. На основі цього Порядку ОМС розробляють та затверджують власні Порядки, у яких детально визначають процедуру проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування у відповідному ОМС.

Рішення про проведення конкурсу приймається керівником ОМС або особою, яка здійснює його повноваження відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» за наявності вакантної посади посадової особи місцевого самоврядування в ОМС.

До участі у конкурсі «не допускаються особи, які:

- визнані в установленому порядку недієздатними;
- мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади посадової особи місцевого самоврядування;
- у разі прийняття на службу будуть прямо підпорядковані або підлеглі близьким особам;
- позбавлені права займати відповідні посади в установленому законом порядку на визначений термін;
- в інших випадках, установлених законами України» [73].

Конкурс проводиться поетапно:

- 1) публікація оголошення ОМС про проведення конкурсу у ЗМІ;
- 2) прийом документів від осіб, що хочуть взяти участь у конкурсі, та їхній попередній розгляд щодо відповідності встановленим кваліфікаційним вимогам до конкурсної посади;
- 3) проведення екзамену та відбір кандидатів.

Рішення про «призначення на посаду посадової особи місцевого самоврядування та зарахування до кадрового резерву приймає керівник ОМС на підставі пропозиції конкурсної комісії протягом місяця з дня прийняття

рішення конкурсною комісією. Якщо посада посадової особи місцевого самоврядування передбачає зайняття відповідального або особливо відповідального становища чи належить до посад з підвищеним корупційним ризиком, перелік яких затверджується Національним агентством з питань запобігання корупції, рішення про призначення на таку посаду приймається за результатами спеціальної перевірки, проведеної відповідно до Закону України «Про запобігання корупції». Рішення конкурсною комісією може бути оскаржене керівнику ОМС протягом 3 днів після ознайомлення з цим рішенням [73]. Рішення керівника ОМС може бути оскаржене у порядку, визначеному законодавством.

Спосіб прийняття на службу в органах місцевого самоврядування залежить від виду посади:

- виборна посада, на яку особу обирає територіальна громада (сільський, селищний, міський голова);

- виборна посада, на яку особу обирає (секретар сільської, селищної, міської ради) або затверджує (заступник сільського, селищного, міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради) сільська, селищна, міська рада;

- посада, на яку особа призначається сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Особистими вимогами до кандидатів на посади держслужбовців є «принциповість, рішучість і вимогливість у дотриманні чинного законодавства щодо вирішення питань розбудови незалежної України; особиста ввічливість, тактовність, витримка, ініціативність. Водночас, при заміщенні вакантних посад державних службовців важливе значення мають вимоги до якостей кандидатів, зокрема: висока професійна компетентність, моральні якості, соціально-психологічні якості, інтелектуально-вольові та організаційні якості»[73].

Тому, конкурсний добір при прийнятті на державну службу виступає дуже важливим елементом професіоналізації державної служби, підвищення ефективності діяльності державних органів, зміцнення довіри громадян до державних органів.

2.3. Оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб органу місцевого самоврядування.

Оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні є дієвим способом управління людськими ресурсами на державній службі та має суттєвий потенціал для впливу на ефективність та прозорість розстановки кадрів, справедливості у ставленні до працівників шляхом використання ідентичних підходів та критеріїв. На теперішній час особливо гостро стоять питання якості надання державних послуг, результативності та ефективності професійної діяльності державних службовців, забезпечення незалежності винесених ними рішень від політичних впливів або міркувань.

Оцінювання діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування передбачає досягнення відповідної мети, яка закріплюється на законодавчому рівні та передбачає:

- проведення роботи з контролю за якістю виконання посадових обов'язків і поставлених завдань;
- визначення рівня результативності і ефективності служби;
- прийняття рішення про преміювання, планування кар'єри, виявлення потреби в їх професійному навчанні чи підвищенні рівня професійної компетентності.

Пошук напрямів підвищення ефективності функціонування державної служби в цілому в Україні зумовлює концентрацію уваги зацікавленої спільноти на поглибленому дослідженні ресурсу тих інститутів, впровадження яких є нагальною потребою для наближення вітчизняних

правових стандартів державної служби до європейських та міжнародно-правових аналогів, урахування зарубіжного досвіду їх впровадження та активного використання.

Відповідно до ст.17 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» «з метою оцінки ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, посадові особи місцевого самоврядування один раз на 4 роки підлягають атестації.

«Атестації не підлягають сільські, селищні, міські голови, голови районних у містах, районних і обласних рад, секретарі сільських, селищних, міських рад, працівники патронатної служби, особи, які перебувають на посаді менше одного року, молоді спеціалісти, вагітні жінки чи жінки, які працюють менше одного року після виходу на роботу з відпустки по вагітності і пологах чи догляду за дитиною, особи, прийняті на посаду на визначений строк» [68].

При цьому, «атестаційна комісія створюється за рішенням сільського, селищного, міського голови, голови районної у місті, районної, обласної ради. Головою атестаційної комісії призначається секретар сільської, селищної, міської ради, заступник голови районної у місті, районної, обласної ради. У сільських, селищних радах з нечисленними виконавчими органами (до 5 осіб) атестацію може проводити сільський, селищний голова» [68].

Попередньо, посадова особа «має право попередньо ознайомитися з матеріалами її атестації, брати участь у засіданні комісії, на якому розглядається питання про її атестування, оскаржувати, у разі незгоди, рішення атестаційної комісії сільському, селищному, міському голові, голові районної у місті, районної, обласної ради протягом 10 днів з дня винесення її рішення або до суду»[68].

За отриманими результатами атестації «атестаційна комісія робить один з таких висновків: про відповідність займаній посаді; про відповідність займаній посаді за певних умов (здобуття освіти, проходження стажування,

набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо); про невідповідність займаній посаді»[68].

На теперішній час кількість методів проведення оцінювання та відповідних методик зростає з року в рік, вони є досить різноманітними та спрямовуються на оцінювання:

1) роботи як окремого структурного елемента цілісної системи (наприклад, окремий структурний підрозділ державного органу), так і системи в цілому (наприклад, орган державної влади);

2) компетентності та психофізіологічних якостей людини, можливості та здатності її виконувати певну роботу, володіння певними особистісними якостями (особистісні компетентності, рівень виконання обов'язків та завдань тощо).

Обрання методу оцінювання залежить від моделі прийнятої оцінки і, результату, що очікується. Відтак, методи оцінювання є більш дієвими та ефективними, коли використовуються у поєднанні декількох методів одночасно, які у сукупності дозволять дослідити об'єкт чи суб'єкт із різних сторін, за різними критеріями [39].

У залежності від форми вираження кінцевого результату методи оцінювання діяльності поділяються на описові (оцінка подається у текстовій формі), кількісні та комбіновані методи. При кількісних і комбінованих методах використовуються різні форми оцінок, що дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання завдань в установі.

За інструментами оцінювання виділяють прогностичний метод, інформативною основою якого є результат обстежень, співбесід, інтерв'ю; практичний метод, який опирається на оцінку результатів практичної діяльності; імітаційний метод, стосується оцінювання службовця за своєю поведінкою в умовах певної ситуації [24].

Методи, що застосовуються в оцінюванні діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, також можуть поділятися у залежності від міри використання формалізованих підходів на:

а) неформалізовані методи – до яких слід віднести співбесіду, групову дискусію, спостереження, біографічний метод, самозвіт, документальний метод;

б) формалізовані – анкетування, тестування, заданої бальної оцінки, еталону тощо.

У здійсненні оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування важливу роль відіграють також посадові інструкції та положення щодо кожної посадової особи, які саме визначають і конкретизують їх правовий статус у залежності від посади, яку вони займають [12], а також містять перелік компетенцій, які беруться до уваги при визначенні додаткових критеріїв оцінювання їх особистих професійних якостей.

Метою оцінювання є визначення якості виконання посадовими особами місцевого самоврядування завдань, які поставлені перед ними, а також прийняття рішення стосовно їх преміювання, планування службової кар'єри.

Проведення щорічної оцінки посадових осіб у Тернопільській міській раді проводиться відповідно до Положення про проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами Тернопільської міської ради покладених на них обов'язків та завдань, затвердженого розпорядженням міського голови від 18.10.2011р. №825-К. Результати проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами покладених на них обов'язків та завдань за підсумками роботи у 2020 році наведено у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Результати проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами покладених на них обов'язків та завдань за підсумками роботи у 2020 році

Посади	Кількість осіб, які проходили щорічну оцінку	Підсумкова оцінка			
		низька	задовільна	добра	висока
керівники структурних	116	-	-	15	101

підрозділів та їх заступники					
спеціалісти	247	-	-	149	98
Усього	363	-	-	164	199

Примітка. Сформовано автором за даними Тернопільської міської ради

Оцінювання здійснюється із дотриманням принципів об'єктивності, достовірності, доступності і прозорості, поваги до гідності посадової особи.

Оцінювання проводиться на основі першорядних показників, що визначаються із врахуванням посадових обов'язків осіб місцевого самоврядування, а також дотримання ними загальних правил етичної поведінки і вимог законодавства в сфері запобігання корупції.

Відповідно до «Постанови КМУ від 26 жовтня 2001 р. №1440 «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування» не підлягають атестації сільські, селищні, міські голови, голови районних у містах, районних, обласних рад, секретарі сільських, селищних, міських рад, старости, працівники патронатної служби, особи, які перебувають на займаній посаді менше ніж один рік, молоді спеціалісти, вагітні жінки, чи жінки, які працюють менше ніж один рік після виходу на роботу з відпустки по вагітності і пологах чи догляду за дитиною, особи, прийняті на роботу на визначений термін. Особи, призначені на посаду на визначений термін, та вагітні жінки можуть проходити атестацію за власним бажанням [56].

Відповідно, на кожну посадову особу, яка атестується, складається службова характеристика, яка підписується керівником відділу, у якому вона працює, та подається до комісії з атестації не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації.

Після того, як «посадова особа ознайомлюється із службовою характеристикою до початку атестації під час співбесіди з керівником відділу, управління, іншого виконавчого органу, в якому вона працює» [56].

За результатами проведеної атестації робиться один із висновків:
«про відповідність займаній посаді;
про відповідність займаній посаді з певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо);
про невідповідність займаній посаді» [56].

Відповідно до прийнятого висновку атестаційна комісія пропонує керівництву ОМС:

- «1) визнати посадову особу атестованою;
- 2) призначити протягом року повторне атестування (за згодою посадової особи);
- 3) зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду;
- 4) перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації, або звільнити її з займаної посади» [56].

Процедурно, «результати атестації заносяться до протоколу засідання комісії та атестаційного листа, складеного за зразком згідно з додатком. Протокол та атестаційний лист підписуються головою та членами комісії, які брали участь у голосуванні. Результати атестації повідомляються посадовій особі, яка атестувалася, та керівникові відділу, управління, іншого виконавчого органу, в якому вона працює, одразу після проведення атестації. Посадова особа ознайомлюється із змістом атестаційного листа під розпис» [56].

Рішення «комісії може бути оскаржене посадовою особою в установленому законодавством порядку протягом 10 днів з дня його прийняття без урахування терміну тимчасової непрацездатності» [56].

Для підвищення ефективності роботи посадових осіб місцевого самоврядування необхідно проаналізувати положення структурних підрозділів виконавчих органів міської ради з метою усунення дублювання їх

функцій, а також постійно аналізувати та упорядковувати посадові інструкції працівників у відповідності до Рекомендацій з організації праці державних службовців в органах виконавчої влади.

Тому, надання якісних адміністративних послуг територіальній громаді, виконання службових обов'язків посадовою особою на належному професійному рівні – основні завдання органів місцевого самоврядування.

Важливим є формування правових допущень для: прозорого прийняття на службу до органів місцевого самоврядування; підвищення рівня її престижності; запровадження дієвого механізму запобігання корупції, врегулювання правового статусу посадових осіб місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 2

1. Для підвищення професійного розвитку посадових осіб органів місцевого самоврядування варто використовувати такі кадрові технології, як:

- стратегічне планування в управлінні кар'єрою службовця;
- розробка та впровадження індивідуального планування професійної кар'єри службовця;
- проведення оцінки рівня професійного розвитку службовців;
- застосування таких методів професійного розвитку, як ротація, наставництво, стажування, постійного професійного навчання;
- складання плану індивідуального розвитку службовця.

2. На сьогодні слід розробити та запровадити ефективний механізм підбору кадрів в органи місцевого самоврядування і, зокрема, у виконавчі органи місцевих рад, а саме: планування потреби в кадрах, добір претендентів, підготовка кадрів.

3. Якісне кадрове забезпечення й оновлення виконавчих органів місцевих рад є поступовим та довготривалим процесом, який за своїм змістом має бути комплексним та науково обґрунтованим.

4. Формування кадрів із забезпечення ефективного функціонування виконавчих органів місцевих рад полягає у здійсненні державної та муніципальної кадрової політики, створенні кадрового потенціалу апарату органів місцевого самоврядування, здатного, відповідно до законодавства, високоефективного, для всебічного задоволення потреб людини і громадянина та суспільства загалом виконувати завдання і функції держави та відповідного регіону.

5. Реформування місцевого самоврядування неможливе без вирішення таких проблем як створення прозорого механізму прийняття на службу муніципальних службовців, особливо тих, які обираються або затверджуються відповідною радою, або які призначаються сільським, селищним, міським головою, головою обласної, районної, районної в місті ради за процедурою, передбаченою законодавством України; підвищення престижності муніципальної служби; підвищення якості послуг, які надаються муніципальними службовцями; створення умов для кар'єрного росту муніципальних службовців в залежності від професійної освіти, результатів роботи та атестації; забезпечення відповідного рівня соціального та матеріального захисту муніципальних службовців; створення ефективного механізму запобігання корупції в органах місцевого самоврядування.

6. Створення умов для навчання і механізмів мотивації для безперервного професійного удосконалення на державному та місцевому рівнях є пріоритетним напрямом розвитку професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

7. Виявлено такі найбільш актуальні проблеми функціонування системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: відсутність ефективних механізмів їх мотивації до розвитку професійної компетентності; визначення навчальних потреб за підходами, що не дають об'єктивних та достовірних результатів; невідповідність обсягів фінансування, внаслідок чого навчальна потреба не трансформується у платоспроможний попит та не забезпечується оновлення матеріально-технічної бази закладів підвищення

кваліфікації; низький ступінь використання результатів науково-дослідних робіт у прийнятті рішень стосовно удосконалення системи; нормативно-правова неврегульованість питань її функціонування та розвитку залежно від потреб державного управління; низький рівень застосування дистанційного навчання, наставництва і коучингів; неналежний рівень обізнаності фахівців служб управління персоналом з питань розвитку професійної компетентності кадрів; відсутність контролю за використанням результатів навчання у професійній діяльності.

8. Ефективність виконання посадовою особою своїх посадових обов'язків (повноважень) у певній мірі є основою функціонування всього механізму державного управління, а тому оцінка результатів їх діяльності має сприяти передусім покращенню якості роботи державних органів. Оцінка результатів службової діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування є способом визначення професійного рівня працівників, під час проведення якої керівником оцінюються результати виконаної роботи та встановлюється відповідність працівника займаній посаді.

9. Оцінювання діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування є важливим чинником підвищення ефективності функціонування служби в органах місцевого самоврядування, її професіоналізації й проведення державної кадрової політики з метою визначення рівня дотримання принципів даної служби на практиці, забезпечення законності в системі її функціонування, сприяння формуванню професійного та висококваліфікованого кадрового персоналу органів місцевого самоврядування, виявлення потенційних можливостей посадових осіб з метою їх просування по службі, вирішення питань стосовно застосування до посадових осіб заходів відповідальності або стимулювання, вирішення питань щодо підвищення рівня професійної кваліфікації та професіоналізму.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
НА ЗАСАДАХ ЯКОСТІ

3.1. Впровадження інноваційних технологій ефективного управління персоналом в органі місцевого самоврядування.

Для вдосконалення системи ефективного управління персоналом в органах місцевого самоврядування можна запропонувати наступне:

1. Підготовка програми мотивації персоналу. Для підвищення рівня мотивації та лояльності персоналу, необхідно правильно побудувати мотиваційну систему, що дозволить ефективно його використовувати. Важливо об'єднати колектив, надихнувши його новим задумом. Водночас, для того щоб програми мотивації працювали і були ефективними, необхідно розглядати кожного працівника, як індивідуальність, із його прагненнями, потребами та побажаннями. На сьогодні відомі безліч методів мотиваційних заходів, які можуть носити як матеріальний так і нематеріальний характер. Тому, загальний результат буде залежати від правильного використання та поєднання цих методів.

2. Розробка системи адаптації. Адаптація передбачає пристосування нового члена колективу до тих умов та соціальних норм колективу, які в ньому діють, її не можна розглядати тільки як опанування нової роботи.

Новим працівникам необхідно знати про місце роботи, посадові обов'язки відповідно до посадової інструкції, вимоги до роботи, познайомитись з колективом, ознайомитись із документообігом, розподілом обов'язків між заступниками міського голови. Все це пізнати без допомоги колективу не можливо.

Закріплення функцій управління адаптацією може проходити за наступними напрямками:

- визначити відповідального за адаптацію в службі управління персоналом.

- у самостійних відділах та управліннях розподілити фахівців, що будуть займатися управлінням адаптацією, діяльність яких контролюватиме служба управління персоналом.

- розвиток наставництва.

3. Удосконалення системи підвищення кваліфікацій. Для більш якісного та результативного підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування можна запропонувати:

- розглянути можливість розробки Програми навчання для посадових осіб (патронатна служба, виборні посади) в перший місяць їх обрання та призначення за напрямом «Публічне управління».

- запровадити систематичну практичну підготовку для службовців, які вперше вступають на службу в органах місцевого самоврядування.

- регулярно проводити оцінювання потреб у темах та формах проведення навчання.

- проведення навчання за темами вузької спеціалізації.

- розглянути можливість Центрам підвищення кваліфікації проводити навчання з виїздом до міських рад та територіальних громад, це дасть змогу більшій кількості посадових осіб підвищити свій кваліфікаційний рівень. Особливо, якщо це організація навчання для депутатів міських рад та ОТГ.

4. Модернізація проведення атестації. Головною метою атестації персоналу має бути: оцінка результатів роботи посадової особивиявлення недоліків в рівні підготовки, визначення відповідності займаній посаді, покращення управління персоналом, перевірка сумісності із колективом, підвищення кадрової дисципліни та відповідальності, покращення соціального та психологічного клімату у колективі.

Метою атестації не може бути особиста антипатія та позбавлення «небажаних» працівників.

5. Зміцнення корпоративного духу. Чим більший колектив, тим складніше працювати в ньому та налагоджувати стосунки та спілкування.

Кожна людина індивідуальна, тому у великому робочому колективі буває складно знайти спільні теми для обговорення, окрім обговорення робочих моментів. У будь-якому випадку колеги по роботі повинні шукати компроміси, обговорювати спірні питання та проявляти терпіння. Коли в організації не комфортна психологічна обстановка, ефективність працівників значно знижується, в умовах стресу складно зосередитися та якісно працювати. Тому керівник повинен приділяти значну увагу на те, щоб в колективі було взаєморозуміння.

Як один із варіантів для досягнення взаєморозуміння в колективі є Тимбілдинг. Тимбілдинг – це заходи та ігри для персоналу, які дозволяють кожному співробітнику навчитися справлятися з особистим стресом, краще вивчити себе, залишати душевні переживання за межами роботи. Крім цього він дозволяє співробітникам ближче пізнати один одного, покращити горизонтальну комунікацію. Сучасні ігри на згуртування колективу дозволяють співробітникам по-справжньому розслабитися, при цьому виробити навички співпраці та взаємодопомоги, атмосфера відпочинку та азарту, що панує на подібних іграх, дає колективу натхнення, коли всі спільно працюють над вирішенням завдань, які виникають в під час гри, то між ними виникають дружні відносини.

Також корисно для зміцнення корпоративного духу буде проведення заходів згідно спільних інтересів, «корпоративів», екскурсій тощо.

Таким чином в системі HR-менеджменту дуже важливо добре розуміти людей, знати та розуміти їхні потреби, це допоможе зрозуміти те, що всі люди різні та цікаві по-своєму, а також те, що деякі більшою мірою потребують в інструкціях та управлінні ніж інші. Спробувати поставити себе на місце іншої людини – також дуже корисний прийом. Тому, службі управління персоналом потрібно:

- вміти знаходити індивідуальний підхід до мотивації персоналу;

- вміти вести планування та складати план дій;
- сприяти розвитку позитивних звичок у працівників;
- вміти планувати до будь-яких подій мотивацію дій.

В процесі роботи дуже важливо залучати співробітників до процесу прийняття рішень, обмінюватись інформацією з ними, уважно їх вислуховувати, давати час на адаптацію та, давати можливість висловлювати свої заперечення.

Сучасне спрямування інновацій в управлінні персоналом пов'язане із вирішенням наступних завдань:

- 1) покращення якості трудового життя;
- 2) стимулювання для виникнення креативних ідей;
- 3) згуртованість колективу, лояльність персоналу;
- 4) підвищення рівня продуктивності праці;
- 5) розвиток персоналу та його ефективне навчання;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності та здібностей працівників;
- 7) забезпечення рівноваги інтересів компанії та співробітника;
- 8) створення сприятливого творчого середовища;
- 9) підвищення адаптованості персоналу до нововведень [49].

В сучасній практиці для виконання поставлених завдань використовують такі інноваційні інструменти для управління персоналом: аутстафінг, менторство, коучинг, мотивація і впровадження віртуального офісу.

Аутстафінг — це форма тимчасового найму працівників для виконання різного виду робіт, працівники оформлені у штат в компанії-аутстаффера.

Менторство (наставництво) – це процес навчання під час якого особистим прикладом відбувається практична передача професійних та інших знань і навичок від старшого до молодшого, від більш досвідченого до менш досвідченого [61].

Коучинг – це система принципів та прийомів, які сприяють розвитку потенціалу особистості, також забезпечують ефективну реалізацію та максимальне розкриття цього потенціалу. Основним завданням коучингу є сприяння прийняттю та реалізації людиною усвідомлених та відповідальних рішень з проблематичних питань [73].

У сучасних способах і методах мотивації виділяють такі особливості та загальні принципи:

- певна самостійність дій економістів та менеджерів в рамках їх обов'язків, самостійність працівників;

- кожен працівник остерігається втратити своє джерело доходу, тому як правило, всі намагаються більше вкласти в підвищення кваліфікації, в нові технології та науку;

- використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці в залежності від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її варіюваннях;

- переважне застосування погодинної форми заробітної плати у різних її варіюваннях відповідно до контрактної форми трудової діяльності.

- досить критичне ставлення до нормування праці, як важливого інструменту її організації [1].

Віртуальний офіс – це ресурс, який використовується для людей, які живуть у різних країнах, а також працюють у різних організаціях, вони можуть спільно брати участь в розробленні будь-якого проекту, або декількох проектів. Головними перевагами віртуального офісу є: єдиний робочий простір, мобільність, безпека, збереження даних, контроль, простота доступу та висока фінансова ефективність [61].

На зміну класичним підходам до управління персоналом та класичному інструментарію приходять диференційовані, гнучкі інструменти, такі як управління ефективністю, тренінги, єдині системи мотивації, успішне планування. Цінними стають різноманітність та індивідуальність, натомість тренінгів з'являється peer-to-peer навчання (взаємне). Стандартні HR-процеси

(розрахунок заробітної плати, адміністрування, навчання, пошук та підбір, оцінка) в майбутньому будуть лише автоматизовані. Більше увага буде приділятися на гнучкі команди, розвиток через коучинг, менторство, фриланс. Поступово змінюється класична форма навчання, дистанційні курси стануть основним інструментом, активно буде впроваджуватись гейміфікація та різні ігротехніки, peer-to-peer навчання, розвиватимуться спільноти, замість аудиторних тренінгів.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом в ОМС є підтримка та актуалізація такої ланки як етизація управлінської діяльності. Це пов'язано з тим, що основу службового (ділового) етикету становлять чітко визначені принципи, котрі можуть бути адаптовані до системи державної служби, тому що забезпечують гармонізацію, дотримання дисципліни і найбільш ефективну організацію діяльності державних службовців з досягнення основної мети - служіння народові України.

Застосування норм та правил сучасного ділового етикету базується на таких основних принципах [78, с.295]:

- гуманізму й людяності (ввічливість, тактовність, скромність та точність);
- доцільності, згідно з чим етикет дає можливість людині поводитися розумно, просто і зручно для неї самої та її оточення;
- естетичної привабливості поведінки;
- поваги до звичаїв та традицій тієї країни, в якій перебуває та спілкується людина.

Складові формування професійної етики державного службовця зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Складові формування професійної етики державного службовця

Примітка. Складено автором

Відповідальне ставлення до професійної діяльності це ще одна важлива професійно-етична вимога до публічного службовця.

Професійна відповідальність – це здатність людей свідомо виконувати певні моральні вимоги та завдання, які стоять перед ними, здійснювати правильний моральний вибір для досягнення певного результату [1]. Вона тісно пов'язана з професійною етикою посадових осіб та їх професійними можливостями.

Ще одним важливим поняттям професійної етики виступає поняття професійного обов'язку, в якому чітко та детально закріплюються службові обов'язки спеціалістів будь-якої галузі професійної діяльності. Усвідомлення свого професійного обов'язку схиляє багатьох фахівців підходити до справи

із найбільшою відповідальністю, орієнтуватися не на особисті, а на національні, суспільні інтереси [1].

Специфіка професійної етики посадової особи полягає, перш за все, в особливостях професійної діяльності, які безпосередньо пов'язані з правовим статусом чиновника, в можливостях, наданих Конституцією, реалізувати владні повноваження від імені держави, у спроможності приймати суб'єктивні рішення, використовуючи власні моральні і вольові принципи.

Важливими аспектами морального життя представників державного управління, що розглядає етика державного управлінця, є:

- ставлення професійної групи та кожного державного управлінця до суспільства та його інтересів;
- виявлення основних принципів, цінностей, та професійно-етичних норм державно-управлінської діяльності;
- визначення моральних якостей особистості представника державного управління, що забезпечуватимуть оптимальне виконання ним професійного обов'язку, в тому числі обґрунтування професіоналізму як моральнісної якості державного управлінця;
- усвідомлення специфіки моральнісних відносин представників державного управління та громадян, які є безпосередніми об'єктами (й водночас – суб'єктами) їх професійної діяльності;
- розкриття змісту взаємовідносин в середині професійних колективів органів державного управління, специфічних моральних та професійно-етичних норм, котрі виражають ці відносини;
- визначення засобів підтримки професійної етики державних управлінців, у тому числі виявлення завдань та методів, мети, особливостей, професійного етичного навчання персоналу.

Основні компоненти етики державного управлінця зображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні компоненти етики державного управлінця

Примітка. Складено автором.

Необхідною умовою для якісного виконання професійних обов'язків є впровадження такого інструменту, як наставництво, яке є формою «навчання на робочому місці, яке спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених державних службовців, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз'яснень, які надає закріплений за цією особою наставник» [65].

У сучасних умовах наставництво виступає системою управління корпоративними вміннями й знаннями організації. Воно сприяє просуванню в навчанні на робочому місці, що спрямоване на довготривале вивчення та розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків знань, умінь, навичок, а також допомагає новопризначеним державним службовцям оцінити корпоративну політику.

Наставництво являє собою систему, в якій наставник є ключовою ланкою. Наставник – це людина, яка володіє високим рівнем комунікації, певним досвідом та знаннями, прагне допомогти своєму підопічному набутти

досвіду, необхідного для оволодіння професією. Професійна адаптація новопризначених посадових осіб у державній установі є основними категоріями процесу наставництва.

Наставник відповідає за інтеграцію нового державного службовця до виконання повноважень, що прямо пов'язані з виконанням завдань та функцій державного органу. Він здійснює процедури, які призводять до повного освоєння новопризначеним держслужбовцем своїх обов'язків, правил та норм установи і колективу.

Отже, застосування інструментарію, спрямованого на обмін знаннями, вказує про важливість їх передачі між співробітниками для управління знаннями загалом. Результативне управління знаннями удосконалить швидкості якості прийняття управлінських рішень, допомагатиме здійсненню реформ, сприятиме довірі та підтримці зі сторони громадян і міжнародних спільнот, особливо для підсилення інституційної здатності державної служби.

3.2. Використання міжнародного досвіду в підвищенні якості системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування.

Пришвидшення реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади є одною з найактуальніших та невідкладних проблем в побудові сучасної демократичної, конкурентоспроможної та єдиної Української держави та забезпеченні її сталого економічного розвитку.

Враховуючи досвід зарубіжних країн, питання впровадження економічних, політичних та соціальних перетворень в Україні варто розглядати саме в контексті європейської інтеграції. Ефективне здійснення цього курсу вимагає від органів влади усіх рівнів наступних заходів: реформування принципів і методів роботи (в сфері підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів); здійснення суттєвих

інституційних змін; стимулювання розвитку місцевого самоврядування забезпечення фінансово-економічних можливостей тощо.

Кризові суспільні явища, прояви націоналізму або сепаратизму, протестні акції, які відбуваються в нашій країні останнім часом – значною мірою результат нерозвиненості народовладдя та демократичних форм управління суспільним розвитком танадмірної централізації влади.

Основними факторами, які перешкоджають модернізації місцевого самоврядування в Україні є: відсутність стратегічного бачення розвитку країни та зосередження повноважень у ЦОВВ, недосконалість правових механізмів та відсутність чіткого фінансового механізму реалізації реформ місцевої влади, її формальний, імітаційний характер, корупція в ОБ і ОМС.

Підсумком тривалого розгляду політиками, науковцями, практиками цих проблем виступає Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схвалена Кабінетом Міністрів розпорядженням від 1 квітня 2014 р. № 333-р, яка передбачає виконання нижче перелічених пріоритетних завдань реформи:

- гарантування якості і доступності публічних послуг;
- забезпечення оптимального розподілу мандатів між органами державної влади та ОМС;
- визначення аргументованої територіальної бази для здійснення діяльності органів місцевого самоврядування і органів виконавчої влади для забезпечення належної якості публічних послуг, які надаються цими органами та їх доступності;
- створення відповідних фінансових, матеріальних, організаційних умов для того щоб забезпечити виконання органами місцевого самоврядування власних та делегованих повноважень.

Для виконання таких завдань потрібно:

«1. Прискорити законодавче і нормативно-правове врегулювання питань місцевого самоврядування в Україні з урахуванням реального рівня економічного, соціального, культурного розвитку територіальних громад та

основних принципів Європейської хартії місцевого самоврядування, забезпечити передусім правову, матеріально-фінансову, організаційну самостійність органів місцевого самоврядування, повноту і виключність їх повноважень і функцій на підвідомчій території.

2. Запровадити в практику принципи доброго врядування, сформульовані міжнародними організаціями (ООН, Рада Європи та ін.) для органів місцевого самоврядування, які мають сприяти:

- реалізації нових підходів до вироблення та впровадження регіональної політики на місцевому рівні, зокрема на засадах широкого консенсусу з різними групами населення;
- стратегічному баченню управління людськими ресурсами;
- орієнтації на попит, збільшенню поінформованості щодо основних напрямів та пріоритетів політики;
- упровадженню проектного менеджменту;
- створенню широкої мережі навчальних інституцій, забезпеченню взаємозв'язків між навчальним процесом та практичною діяльністю;
- розвитку інституційної спроможності місцевої та регіональної влад» [34].

Враховувати у процесі імплементації стратегії “доброго врядування” на місцевому рівні такі чинники:

- зовнішні умови, такі як розширення ЄС, розвиток співробітництва між Україною та ЄС, набуття членства в ЄС у майбутньому;
- «удосконалення законодавства у сфері місцевого самоврядування;
- навчальні заходи та просвітницьку роботу;
- створення нових інформаційних служб та комплексної інформаційної системи з питань “доброго врядування”;
- використання нових індикаторів у впровадженні системи якості та забезпеченні взаємодії між владою та громадою» [34].

3. Оновити систему адміністративно-територіального устрою країни, яка не відповідає сучасним реаліям «у напрямі створення:

- трьох рівнів адміністративно-територіальних одиниць – базового (група) – районного – регіонального;

- самодостатніх територіальних громад та дієздатних органів місцевого самоврядування, спроможних здійснювати законодавчо визначені повні та виключно власні, а також делеговані державою повноваження.

Ці трансформації мають бути спрямовані на підвищення ефективності управління суспільним розвитком у просторовому вимірі, демократизацію та прозорість вирішення місцевих справ, поставити в центр уваги людину, її інтереси та потреби» [34].

4. Оптимізувати «систему територіальної організації влади за такими напрямками:

- зменшення диспропорцій у розмірах між адміністративно-територіальними одиницями одного рівня, формування обґрунтованих розмірів адміністративно-територіальних одиниць та невключення населених пунктів до складу інших населених пунктів;

- розподіл повноважень між територіальними органами влади, яке має відбуватися в двох аспектах: поділ повноважень між органами державної влади й органами місцевого самоврядування, а також між органами місцевого самоврядування різних рівнів;

- подальша демократизація діяльності територіальних органів влади, насамперед шляхом розширення використання інструментів безпосередньої демократії» [34].

5. Провести «інституційну трансформацію органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади на оновленій територіальній основі – провести укрупнення певної частини існуючих районів, а також територіальних громад на основі їх добровільного об'єднання на низовому рівні до такого розміру, який забезпечить їм необхідні інфраструктурні, кадрові, організаційні ресурси, достатні власні джерела наповнення місцевого бюджету» [34].

6. На конституційному рівні визначити за принципами субсидіарності та децентралізації державної влади оптимальний баланс компетенцій органів місцевого самоврядування базового, районного та «обласного рівнів, здійснюваних ними функцій, власних та делегованих повноважень, а також відповідальності перед територіальними громадами і державою. Чітко розмежувати за цими принципами завдання, функції та повноваження між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою» [34], а також між ОМС різних рівнів, регламентувати порядок їх взаємодії та відповідальності з метою недопущення дублювання та подвійного підпорядкування».

7. Створити обласні та районні виконавчі органи місцевого самоврядування (виконавчі комітети), що будуть надавати населенню більшу частину адміністративних послуг, властивих обласному та районному рівням. Одночасно, позбавити відповідних компетенцій обласні та районні державні адміністрації, котрим необхідно змінити статус із органів загальної компетенції на органи контролюючого типу, відповідно, на обласному та районному рівнях, які забезпечуватимуть контроль за законністю актів ОМС на відповідній території, баланс в діяльності територіальних органів центральних органів виконавчої влади.

8. Забезпечити фінансову, матеріальну та організаційну незалежність місцевого самоврядування України, як одну із головних умов розбудови демократичної держави. Необґрунтована централізація бюджетного ресурсу значно послаблює фінансову базу органів місцевого самоврядування, їх зацікавленість в пошуку нових джерел доходів, схиляє до пасивного очікування допомоги із державного бюджету, закладає основи тривалої дотаційності більшості регіонів, а також загострює політичні та соціальні протиріччя у суспільстві.

9. Розробити дієві механізми фінансової підтримки місцевих органів влади стосовно виконання спільних програм та проектів в межах транскордонного співробітництва, яке сьогодні є інноваційним інструментом

забезпечення “доброго врядування” та сталого регіонального розвитку, спрямованим на усунення негативного впливу кордонів на повсякденне життя населення.

10. Забезпечити формування кадрового корпусу місцевого самоврядування на основі професійних якостей та високого рівня компетентності.

На прикладі таких країн, як Польща, Латвія, Німеччина, Франція та Іспанія проведемо аналіз роботи системи органів державної служби.

Організація управління персоналом державної служби в Польщі має свої особливості. До її обов’язків належать:

- встановлення стандартів управління людськими ресурсами державної служби та побудова основних принципів щодо дотримання законодавства про державну службу;

- створення та реалізація єдиної стратегії управління людськими ресурсами державної служби;

- забезпечення співробітництва з питань державної служби на міжнародному рівні;

- забезпечення умов для поширення інформації про вакантні посади;

- поширення інформації про діяльність державної служби;

- планування, організація та контроль щодо процесу навчання та проходження підвищення кваліфікації кадрів державної служби;

- керування процесом управління персоналом державної служби;

- забезпечення дотримання законодавства про державну службу тощо [63].

Розглядаючи побудову системи управління персоналом державної служби Латвії, вкажемо на те, що функціонування системи спрямовано тільки на управління людськими ресурсами, зайнятими в державному секторі. Адаптації цієї системи до сучасних умов не приділено багато уваги.

У Німеччині функції управління персоналом державної служби стосуються таких питань: основи публічної служби; національне право;

тарифне право забезпечення; питання управління, модернізації та організації публічних адміністрацій та офісів; скорочення бюрократії; дерегулювання; скорочення корупції; питання міжнародного співробітництва. Службовці Німеччини перебувають в одному з трьох видів правового статусу, котрі різняться рівнем правової захищеності й обсягом функціональних обов'язків [62]. Підготовча служба виділяється щонайменшою правовою захищеністю, посадову особу можуть звільнити за дисциплінарне порушення. Він не обіймає жодної посади, а проходить теоретичну та практичну підготовку. Випробувальна служба починається з призначення на посаду та триває від одного року в службовців простого рівня, до трьох років у службовців високого рівня. Пожиттєве призначення отримують службовці, яким на момент призначення виповнилося 27 років та які мають успішно закінчену випробувальну службу.

Управління персоналом державної служби в такій країні, як Іспанія, організовано як закриту систему, основною ознакою, якої є набір персоналу до державних органів виконавчої влади на окрему посаду основного рівня, в межах якої допустиме кар'єрне підвищення й пропорційне підвищення заробітної плати [57]. Такий вид системи управління є дуже ієрархічним, він опирається на системі доступності кар'єри у межах офіційного органу, відповідно до диплому щодо рівня освітньої підготовки.

Основні положення іспанської системи управління персоналом державної служби такі: а) суттєві зміни безпосередньо в людських ресурсах; б) зміна умов та оплати праці; в) запровадження інноваційного підходу до класифікації державних посад, що надає можливість, у свою чергу, вибрати працівника на певну посаду державної служби тощо [68].

Зокрема, державна служба Франції є чітко регламентованою системою управління з притаманним їй духом ієрархічності й вірнопідданості державі. Ці риси, тим не менше, не перетворюють державних службовців на звичайних безініціативних виконавців, що складають лише механізм державного апарату управління. Фахівці вважають, що концепція розвитку

кар'єри державного службовця у Франції ґрунтується на усвідомленні кількох складників» [18]. У Франції «правовий статус службовця більше враховує специфіку його роботодавця, тобто держави, а тому регулюється нормами адміністративного, а не трудового права. Це стосується права державної служби, що відзначається нерівністю сторін, особливим порядком вирішення трудових спорів і додатковими обмеженнями стосовно службовця з відповідною компенсацією, зокрема матеріальною та моральною. Другий аспект розкривається у тому, що державну службу Франції зорієнтовано на її безперервність, тобто особа, поступивши на державну службу, зазвичай залишається в системі протягом усього трудового життя, поступово просуваючись у кар'єрному зростанні» [17].

Державна служба Франції виділяє два види зростання по службі:

- за ступенем: відбувається автоматично в межах певного рангу і пов'язано в більшій мірі із вислугою років; високі оцінки можуть прискорити службове зростання, а низькі не можуть завадити, за умови максимального стажу у певному класі посад;

- за рангом: ріст залежить від досягнень претендентів і успішного проходження загальнонаціонального, відкритого конкурсного відбору.

У багатьох інших країнах – членах ЄС функціонує така система управління персоналом державної служби, як у Франції.

Основними характерними ознаками управління персоналу державної служби в Україні сьогодні є:

- нестабільний склад управлінських кадрів, порушення спадковості в роботі;
- закритість та непрозорість діяльності ОВ в роботі з кадрами;
- недостатнє ресурсне забезпечення недосконалої системи професійного навчання кадрів;
- непривабливість державної служби (низький рівень соціальної мотивації і захисту держслужбовців);
- відсутність цілісної системи кадрової роботи на рівні держави;

– відсутність належного громадського та державного контролю діяльності персоналу органів виконавчої влади, критеріїв та механізму об'єктивного оцінювання їхньої роботи [70, с.78-83].

Історичний досвід та досвід інших країн навчає, що на переломних етапах розвитку суспільства в керівництві державою, її органами на всіх рівнях особливо необхідним є професіоналізм вищого ешелону влади, наявність крупних організаторів з сильною волею, цілеспрямованих виконавців надскладних завдань.

Управління персоналом державної служби для досягнення успіху з проведення реформ в Україні у першу чергу має переслідувати такі цілі:

– формування високого професіоналізму і культури управлінських процесів, досягнення укомплектованості всіх ділянок трудової діяльності кваліфікованими, активними працівниками;

– максимально ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу органів державного управління, його збереження і примноження;

– створення відповідних умов та гарантій для вираження кожним працівником свого хисту, реалізації позитивних інтересів та особистих планів, якомога більше стимулювання його професійного зростання і службового просування, підвищення ефективності трудової діяльності. Виходячи з цих цілей, у центрі уваги управління персоналом і кадровими процесами в цілому повинні стояти питання:

– розроблення науково обґрунтованих кількісних і якісних параметрів персоналу державної служби;

– раціональної розстановки кадрів;

– підвищення професіоналізму службовців;

– забезпечення їхнього професійного (кваліфікаційного і посадового) розвитку; – максимально ефективного використання їхніх здібностей;

– планування й реалізації службової кар'єри, створення в державних органах кадрового резерву для обійняття посад державної служби;

– стимулювання якості й результатів праці;

– соціально-економічного і правового захисту.

Всебічно аналізуючи управління персоналом державної служби, властиві як класичному менеджменту, так і сучасному етапу розвитку управлінської практики за кордоном, необхідно мати на увазі, що не варто допускати прямого копіювання їх. До зарубіжного досвіду потрібно ставитися зважено й обережно, враховуючи рівень розвитку українського суспільства, психологію вітчизняних кадрів та національні традиції, в іншому випадку такий досвід може принести не користь, а шкоду.

Управління персоналом є засобом підвищення рівня організації та функціонування органів державної влади, а не самоціллю. Результатом ефективного управління персоналом повинні бути: встановлення ієрархій посад, посилення виконавської дисципліни, висока організованість, чітке визначення функцій, подолання паралелізму в роботі, врегулювання службових відносин.

В сучасних умовах, формування особи фахівця, що володіє високою кваліфікацією, відповідальністю і колективістською психологією є основною метою роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 3

Нашими пропозиціями щодо удосконалення системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування є:

1. Варто більш комплексно та послідовно формувати етичну інфраструктуру в територіальних громадах, органах місцевого самоврядування, в установах та організаціях та на підприємствах. Особливо, необхідно продумати систему заходів з етичної соціалізації в трудовому колективі, досягти успіху в цій справі допоможе впровадження: належної системи стимулювання, етичної освіти працівників, а також інституційних форм контролю за впровадженням етичних норм у реальні суспільні відносини.

2. Важливість професійної етики державного службовця полягає в тому, що вона виробляє модель моральної орієнтації в професійній поведінці державного службовця, сприяючи захисту інтересів суспільства та держави, впливає на ефективність, якість та компетентність державної служби в Україні та її авторитет.

3. Вдосконалення чинного законодавства в сфері державного управління, розроблення програм та рекомендацій щодо підвищення рівня професійної правосвідомості, професійної етики, приділення більшої уваги моральному та психологічному вихованню посадових осіб, регулярне проведення курсів підвищення кваліфікації, занять, практична робота з психологом, створення більш сприятливих умов праці та стимулювання за проявлені успіхи (нормований робочий день, підвищення заробітної плати) сприятиме підвищенню професійної етики посадових осіб.

4. Розробку заходів із визначення доцільності та потреби у навчанні, проведення оцінки рівня професійного розвитку службовців слід віднести до удосконалення інструментів ефективного управління персоналу в органах місцевого самоврядування.

5. Зарубіжна практика управління персоналом спрямована у першу чергу на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок професіоналізму та високої вмотивованості буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому, іноземну практику потрібно використовувати, але разом з тим не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості економічної та політичної ситуації.

6. В зарубіжній практиці виявляють свою актуальність такі питання, як досягнення результативності та ефективності публічного управління, підвищення продуктивності праці та її облік; підвищення культури обслуговування населення тощо. Проведений аналіз говорить про те, що державна служба кожної з країн є оригінальною системою із своїми традиційними відмінностями, які обумовлені плюралізмом культур та існуванням регіональних відмінностей та впливів.

ВИСНОВКИ

Результати, отримані в процесі дослідження, дають підстави сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Зміст професіоналізації кадрів публічної організації полягає в розробці системи управління, яка забезпечує якісне управління людськими ресурсами, шляхом постійного оновлення змісту та технології даного процесу, створює сприятливі умови для розкриття особистісного потенціалу працівників в процесі здійснення професійної діяльності.

2. Основою підвищення професіоналізму працівників органів місцевого самоврядування виступає їх особистісне прагнення до безперервного професійного саморозвитку та удосконалення. На формування спонукальних мотивів та базових передумов такого прагнення має застосовуватися система мотивації в органі місцевого самоврядування

3. Компетентність і ставлення до роботи кожного працівника виступає одним із найважливіших внутрішніх чинників, які визначають ефективність діяльності органів влади та органів місцевого самоврядування. Важливим завданням підвищення ефективності державного управління органів місцевого самоврядування є підвищення рівня професійної компетенції працівників, впровадження в їх діяльність методів кадрового менеджменту та формування корпоративної культури.

4. Формування кадрів із забезпечення ефективного функціонування виконавчих органів місцевих рад полягає у здійсненні державної та муніципальної кадрової політики, створенні кадрового потенціалу апарату органів місцевого самоврядування, здатного, відповідно до законодавства, високоефективного, для всебічного задоволення потреб людини і громадянина та суспільства загалом виконувати завдання і функції держави та відповідного регіону.

5. Виявлено такі найбільш актуальні проблеми функціонування системи підвищення кваліфікації керівників органів влади: відсутність ефективних механізмів їх мотивації до удосконалення рівня професійної компетентності;

формулювання навчальних потреб за підходами, котрі не забезпечують об'єктивності та достовірності його результатів; невідповідність розміру фінансування, тому навчальна потреба не трансформується в платоспроможний попит і не забезпечується оновлення матеріальної та технічної бази закладів підвищення кваліфікації; невисокий рівень використання результатів науково-дослідних робіт в прийнятті рішень стосовно вдосконалення системи; нормативно-правова неврегульованість питань її функціонування і розвитку залежно від потреб державного управління; низький рівень застосування дистанційного навчання, наставництва і коучингів; неналежний рівень обізнаності фахівців служб управління персоналом з питань розвитку професійної компетентності кадрів; упущення контролю за використанням результатів навчання в професійній діяльності.

6. Важливість професійної етики державного службовця у виробленні моделі моральної орієнтації в професійній поведінці державного службовця, захищаючи інтереси суспільства та держави, впливає на ефективність, якість та компетентність державної служби в Україні та її авторитет.

7. В зарубіжній практиці виявляють свою актуальність такі питання, як досягнення результативності та ефективності публічного управління, підвищення продуктивності праці та її облік; підвищення культури обслуговування населення тощо. Проведений аналіз говорить про те, що державна служба кожної з країн є оригінальною системою із своїми традиційними відмінностями, які обумовлені плюралізмом культур та існуванням регіональних відмінностей та впливів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрямреалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне

управління:удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>

2. Балла. Л.Атестація посадових осіб ОМС: довідник з організації та проведення. URL: <https://ibuhgalter.net/ru/articles/745>

3. Бабій К.С. Плата за землю як чинник фінансової незалежності місцевих бюджетів. Фіскальна політика України в умовах євроінтеграційних процесів. Матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф., відп. ред. Крисоватий А.І. Тернопіль. 2014. С. 14-16.

4. Бабій К.С. Принципи ведення бухгалтерського обліку нематеріальних активів на вітчизняних підприємствах. Економічна кібернетика – інженерія економіки. Матеріали Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції, 22-23 квітня 2013 р. Тернопіль. Тайп, 2013. Випуск 20. – С. 77-81.

5. Бабій П.С., Бабій К.С. Управління розвитком інтелектуального капіталу підприємств. Сборник докладов международной конференции “Перспективы развития науки в XXI веке”. Донецк: Научно-информационный центр «Знание». 16 мая 2013 г. С. 33-35.

6. Бабій П.С., Бабій К.С. Фінансове стимулювання інтелектуальної діяльності як чинник інноваційних процесів. Збірник наукових праць міжнародної конференції «Наука і сучасність: виклики глобалізації». Київ: Центр наукових публікацій. 25 травня 2013 р. С. 15 -18.

7. Бабій П.С., Гуцайлюк К.С. Фінансовий механізм управління інтелектуальним капіталом. Інтердисциплінарні дослідження в галузях інформаційних технологій, економіки, математики і техніки. Матеріали П'ятнадцятої Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції. 29-30 жовтня 2012 р. Тернопіль: Тайп, 2012. С. 17-20.

8. Бабій П.С., Гуцайлюк К.С. Вплив інтелектуального капіталу на вихід підприємств із кризи. Сучасна наука: проблеми, потреби, перспективи. Матеріали Чотирнадцятої Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції. 27-28 вересня 2012 р. Тернопіль: Тайп, 2012. С. 13-16.

9. Батанов О. В. Територіальна громада основа місцевого самоврядування в Україні: монографія. К.: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 260 с.
10. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: дис. на здобуття наук. ступеня – доктора юрид. наук: 12.00.07. Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого. Х., 2006. 421 с.
11. Битяк Ю.П. Моральні та правові вимоги до поведінки державних службовців. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2004. № 8. С. 26–37.
12. Біла Л. Р. Деякі питання оцінки діяльності державних службовців. Наукові праці ОНЮА. Одеса, 2003. № 2. С. 71–79.
13. Біленчук П. Д., Кравченко В. В., Підмогильний М. В. Місьцеве самоврядування в Україні (муніципальне право): навч. посіб. К.: Атіка, 2000. 304 с.
14. Білоус, Л. Й. Кадрова політика підготовки фахівців робітничих професій, як стратегія розвитку національної харчової промисловості. Науковий огляд. 2014. № 1, т. 2. С. 11-19.
15. Білоусов Ю. В., Лозінська С. В., Русу С. Д. Цивільне право України. та ін. К.: Прецедент, 2005. 448 с.
16. Бобровник А. Етика державного службовця. 2016. URL: <http://dilegal.ua/etika-derzhanogosluzhbovcya/>
17. Бучинська Т.В. Особливості реалізації мотиваційного фактору у розвитку професійної компетентності персоналу. Тернопіль. ТНЕУ 2015. С.83-84.
18. Витко Т.Ю. Добір кандидатів на державну службу в Україні: соціологічний аналіз та перспективи розвитку. Вісник державної служби України. 2010.
19. Гапончук О. Д. Мотиваційні чинники підвищення якості діяльності державної служби зайнятості. Ефективна економіка. 2012. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_69.

20. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

21. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 35. С. 196–202.

22. Гузар Л. Проблеми професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні : Зб. наук. праць. 2013. №37. С. 307-313.

23. Гуцайлюк К.С. Оподаткування інтелектуальної власності суб'єктів господарювання. Наукові дослідження: шлях від теоретичного пошуку до практичної реалізації. Матеріали Сьомої Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції. 29-30 листопада 2011 р. Тернопіль: Тайп, 2011. С. 23-25.

24. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

25. Дембіцька С. Підготовка кадрів органів державного управління у сфері надання послуг населенню України. Науковий вісник. Львів: ЛьвДУВС. 2008. № 3. С. 170–176.

26. Дубенко С. Шляхи правового реформування державної служби в Україні / Світлана Дубенко // Вісн. УАДУ. 1997. № 2. С. 18–21.

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

28. Жовнірчик Я.Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності. Наук. вісник Академії муніципал. управління: Серія "Управління". Вип. 3 (2013). С. 50 - 59.

29. Звіт про вивчення потреб у навчанні вищого корпусу державної служби. URL: [http:// www.ucs-hrm.org.ua/download-document/ 292-zvit-pro-vivchennya-potreb-u-navchenni-derzhsluzhbovciv.html](http://www.ucs-hrm.org.ua/download-document/292-zvit-pro-vivchennya-potreb-u-navchenni-derzhsluzhbovciv.html)

30. Зіллер Ж. Політико-адміністративні системи країн ЄС. Порівняльний аналіз. пер. з фр. В. Ховхуна. К.: Основи, 1996. 420 с.
31. Зозуля Є. Кадрове забезпечення діяльності органів внутрішніх справ України. Вип. 49. С. 176–182.
32. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2010. 330 с.
33. Казюк Я.М. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. URL:<http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/putp/2011-4/doc/2/02.pdf>.
34. Кальниш Ю. Особливості кадрового забезпечення політичної реформи в Україні. Політична реформа – гарантія демократичного розвитку українського суспільства. Наук.-метод. матер. на допомогу лекторам / за заг. ред. В. Лугового, В. Князева. К.: УАДУ, 2003. 160 с.
35. Ківалов С. В., Біла-Тіунова Л. Р. Публічна служба в Україні: підручник. Одеса: Фенікс, 2009. 688 с
36. Климчук А. О., Михайлов А. М.. Мотивація та стимулювання персоналу ефективному управлінні підприємства та підвищенні інноваційної діяльності/ Маркетинг і менеджмент інновацій, №1.-2018. С.218-234.
37. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
38. Кравченко В. В. Конституційне право України у визначеннях та схемах. К.: Атіка, 2002. 192 с.
39. Круглова А. Є. Адміністративно-правові засади оцінювання ефективності діяльності органів та установ виконання покарань: дис. канд. юрид. наук. Харків, 2016. 277 с.
40. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації :Навч.посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 278с.

41. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с.
42. Круш П.В. Муніципальне управління: навч. посібник / П.В. Круш, О.О. Кожем'яченко. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - С. 36 - 44.
43. Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посіб. / О. Крушельницька, Д. Мельничук – К.: Кондор – 2003. – 296 с.
44. Кузьмінський А. І. Післядипломна педагогічна освіта: теорія і практика : монографія .Черкаси, 2002. 288 с.
45. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах / В. С. Куйбіда, В. В. Толкованов // Зб. наук.-аналіт. та навч.-метод. матеріалів, нормативно-правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні. – К. : ТОВ “Поліграфічний Центр “Крамар”, 2010. – 258 с.
46. Куракова Т.В. Професійна етика публічного службовця та запобігання конфлікту інтересів / Т.В. Куракова. – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://kds.org.ua/article/kurakova-tv-publichniij-vistup-profesijnaetika-publichnogo-sluzhbovtsya-ta-zapobigannya-konf>
47. Ларіна Н. Б. Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів: навч.метод. матеріали / уклад. Г. І. Бондаренко. К. :НАДУ, 2013. 52 с
48. Лукашев С.В. Стандарти підготовки магістрів державного управління в Україні в умовах активізації євроінтеграційних ініціатив / С.В. Лукашев // Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань “Державне управління”: матер. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24–25 жовтня 2013 р.). – К. : НАДУ, 2013. – С. 135–137
49. Малик Я. До питання про взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Ефективність державного управління: Зб.наук.пр. 2015. Вип. 43. С.295–361.

50. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. – 3-тє вид., переробл. та допов. – К.: Атіка, 2009.
51. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : наук. розробка / С.М. Серьогін, О.В. Антонова, І.В. Хожило та інші / за заг. та наук. ред. проф. С.М. Серьогіна. К.: НАДУ, 2008. 48 с
52. Мунтяну А. Про стратегію державної кадрової політики України. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 2010. № 3.
53. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>
54. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія. К.: УАДУ при Президентові України/ 1997. 448 с.
55. Нинюк М. А. Моральна культура державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис. канд. держ. упр.: 25.00.01.М. А. Нинюк. К. 2000. 20 с.
56. Новіков, Б.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініюк, П.В. Круш. К.: Центр навчальної літератури 2004. С. 431 - 441.
57. Ноздріна Л.В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с
58. Одінцева Г. С., Мостовий Г. І., Амосов О. Ю. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. у табл. і схемах; Х.: УАДУ, 2002. 492 с.
59. Олуйко В. М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія. К.: НАДУ, 2008. 418 с.
60. Ортинський В., Кісіль З., Ковалів М. Управління в органах виконавчої влади: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2008. 295 с.
61. Охлупіна К.Л. Адаптація персоналу. URL:<http://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html>.

62. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади упровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2010-1/doc/3/02.pdf>.

63. Пашко Л. Оцінювання службовців у державній службі Франції. Вісник УАДУ. 2001. № 4. С. 380–385.

64. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. С.34

65. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців. Наказ Нацдержслужби України №189 від 25. 10.2013 р. URL: http://nads.gov.ua/control/publish/article?art_id=797361.

66. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564 .URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010>.

67. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Зі змінами від 24.11.2021, № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>.

68. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493–III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

69. Пухтинський М. Проблеми трансформації територіальної організації влади. К.: Атіка, 2005. 852 с.

70. Прядко В. В., Пірен М. І. Кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. Вісник НАДУ. 2015. № 3. С. 78–83.

71. Серьогін С.М. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. Аспекти публічного управління. 2016. № 8. С. 57–64.

72. Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.

73. Управління персоналом в органах публічної влади. Навчальний посібник. Авт.кол.С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро ГРАНІ 2019 URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>

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

75. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби: навч. посібник / за заг. ред. Потяка В. Ю. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ. 2012. 193 с.

76. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1 (48). С. 185–191.

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

78. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. Посіб. К. Знання, 2005. С. 355.

79. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення державного управління / Ябловська С. // Вісник прокуратури. 2009. № 1. С. 83–90.