

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЯРОШОВЕЦЬ ЮЛІЯ СЕРГІЇВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351.088
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Ю. С. ЯРОШОВЕЦЬ
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ЯКОБЧУК Валентина Павлівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ЯРОШОВЕЦЬ Юлія Сергіївна**
допущена до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2022 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2022 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ЯРОШОВЕЦЬ Юлія Сергіївна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ЯРОШОВЕЦЬ Ю. С. Вдосконалення механізмів управління персоналом в органах публічної влади. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом органів публічного управління.

Предмет дослідження – процес управління персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади.

Мета дослідження – визначення особливостей управління персоналом в органах публічного управління та розробка напрямів щодо вдосконалення процесу управління персоналом в досліджуваному органу публічної влади.

У першому розділі обґрунтовано теоретичні засади управління персоналом в органах публічного управління. З цією метою розглянуто сутність процесу управління персоналом в органах публічного управління, з'ясовано принципи та функції управління персоналом публічних служб; визначено методи та кадрові технології управління персоналом в органах публічного управління.

У другому розділі досліджено стан управління персоналом в органах публічного управління Старосілецької громади. Зокрема надано загальну характеристику органу публічного управління Старосілецької громади та проаналізовано існуючу систему управління персоналом органу публічної служби Старосілецької громади.

У третьому розділі окреслено шляхи удосконалення процесу управління персоналом в органах публічного управління Старосілецької громади. Показано, що основними напрямками удосконалення кадрової політики органу місцевого самоврядування Старосілецької громади є: використання ефективного механізму мотивації для підвищення результативності професійної діяльності персоналу в органах публічної влади та створення адекватного механізму професійного та кар'єрного зростання службовців органів публічної влади.

За результатами роботи зроблено висновки та пропозиції.

Ключові слова: методи управління персоналом, органи публічного управління, персонал органів публічного управління, принципи управління персоналом, технології управління персоналом, управління персоналом в органах публічного управління, функції управління персоналом.

SUMMARY

YAROSHOVETS Yu. Improvement of personnel management mechanisms in public authorities. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 281 «Public management and administration» of all forms of education. – Polissisa National University, Zhytomyr, 2022.

The object - of the study is the personnel management system of public administration bodies.

The subject - of the research is the personnel management process of the local self-government body of the Starosiletsk hromada.

The purpose - of the research is to determine the characteristics of personnel management in public administration bodies and to develop directions for improving the personnel management process in the public authority under investigation.

The first chapter substantiates the theoretical principles of personnel management in public administration bodies. For this purpose, the essence of the personnel management process in public administration bodies was considered, the principles and functions of personnel management of public services were clarified; methods and personnel technologies of personnel management in public administration bodies are defined.

The second chapter examines the state of personnel management in the public administration bodies of the Staro Silec community. In particular, the general characteristics of the public administration body of the Starosiletsk hromada were provided and the existing personnel management system of the public service body of the Starosiletsk hromada was analyzed.

The third chapter outlines the ways to improve the process of personnel management in the public administration bodies of the Staro Siletsk community. It is shown that the main directions of improvement of personnel policy of the local self-government body of the Starosilets community are: the use of an effective motivation mechanism to increase the effectiveness of the professional activity of personnel in public authorities and the creation of an adequate mechanism for professional and career growth of employees of public authorities.

Based on the results of the work, conclusions and suggestions were made.

Key words: personnel management methods, public administration bodies, personnel of public administration bodies, principles of personnel management, personnel management technologies, personnel management in public administration bodies, personnel management functions.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Сутність процесу управління персоналом в органах публічного управління	8
1.2. Принципи та функції управління персоналом публічних служб	12
1.3. Методи та кадрові технології управління персоналом в органах публічного управління	20
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАРОСІЛЕЦЬКОЇ ГРОМАДИ	29
2.1. Загальна характеристика органу публічного управління Старосілецької громади	29
2.2. Аналіз існуючої системи управління персоналом органу публічної служби Старосілецької громади	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАРОСІЛЕЦЬКОЇ ГРОМАДИ	44
3.1. Система мотивування та стимулювання персоналу як ефективний механізм управління персоналом публічних служб	44
3.2. Формування механізму професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади	49
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема управління персоналом є одним із найактуальніших напрямків підвищення ефективності діяльності будь-якої організації, як комерційної, так і державної, причому у другому випадку цим питанням необхідно приділяти підвищену увагу, враховуючи особливі умови праці службовців органів публічної влади, специфіку мотивації їхньої діяльності та виконуваних функцій, адже саме від персоналу органів публічного управління залежить ефективність діяльності органів публічної влади, рівень якості надання адміністративних послуг населенню.

Управління персоналом – механізм реалізації кадрової політики, система організаційних, психологічних, соціально-економічних та інших заходів, що забезпечують раціональне використання здібностей людини та мають нормативно-правову основу, як у інтересах людини, так і в інтересах організації.

На сьогоднішній день, коли в країні проходить адміністративно-територіальна реформа та відбуваються комплексні зміни в місцевому самоврядуванні, питання управління персоналом органів публічної влади стає вкрай актуальним. Це пов'язано з тим, що у різних структурах органів публічної влади відчувається гострий дефіцит кадрів високого професійного рівня, простежується плинність кадрів, що обумовлює необхідність вдосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади, тому що якість роботи органів публічної влади залежить від професіоналізму персоналу, який в них працює.

Про актуальність теми дослідження говорить і те, що питання управління персоналом органів публічної влади є предметом дослідження значної кількості науковців. Зокрема, сутність процесу управління персоналом в органах публічної влади вивчали Н. Гавкалова, Н. Гончарук, Л. Михалевська, Ю. Мохова, Р. Сабадаж, В. Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл, С. Хаджтрадїєва; принципи, методи та технології управління персоналом публічних служб

розглядали Г. Авербух, М. Карпа, Ю. Кормишкін, Л. Пашко, Т. Покотило, Л. Прудиус, С. Серьогін питання удосконалення механізмів управління персоналом в органах публічної влади досліджували К. Богомолова, О. Подольська, І. Захарова], Л. Гузар, Л. Круп'як, І. Круп'як, В. Ландсман, О. Слюсаренко, К. Якименко та ін.

Незважаючи на значну кількість напрацювань вказаної тематичної спрямованості, питання управління персоналом в органах публічного управління та шляхи їх удосконалення вивчені не в повному обсязі, тому вимагають подальшого розв'язання.

Мета дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є визначення особливостей управління персоналом в органах публічного управління та розробка напрямів щодо вдосконалення процесу управління персоналом в досліджуваному органі публічної влади.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

1. Вивчити сутність процесу управління персоналом в органах публічного управління.
2. Проаналізувати принципи, функції, методи та кадрові технології управління персоналом публічних служб.
3. Дослідити стан управління персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади.
4. Розглянути шляхи удосконалення процесу управління персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом органів публічного управління.

Предметом дослідження є процес управління персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади.

Методи дослідження. В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи використовувались загальнонаукові методи дослідження, зокрема

теоретичні: аналізу, синтезу, узагальнення, пояснення, порівняння, систематизація, класифікація та емпіричні: спостереження, опис.

Теоретична новизна роботи полягає в уточненні змісту поняття «управління персоналом органів публічного управління», визначені принципів, функцій, методів та кадрових технологій управління персоналом органів публічного управління.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що розглянути в роботі механізми удосконалення процесу управління персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади можуть бути використанні керівництвом в його діяльності при виробленні ефективних управлінських рішень.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна роботи, зміст якої викладено на 67 сторінці, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 71 назву. Робота ілюстрована 16 рисунками, містить 6 таблиць та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність процесу управління персоналом в органах публічного управління

Аналіз фахової літератури дозволив встановити, що проблема управління персоналом є предметом дослідження значної кількості науковців. На основі ґрунтовного аналізу праць науковців розглянемо сутність понять «управління персоналом», «органи публічного управління», «управління персоналом в органах публічного управління».

Дослідження економічної літератури засвідчило, що серед науковців немає спільної думки щодо визначення поняття «управління персоналом», подаються різні його тлумачення. Тому для визначення сутності поняття «управління персоналом» проведемо аналіз трактування науковцями його змісту (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Зміст поняття «управління трактування»
1	1
В.І. Крамаренко	система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [28, с. 7]
О.В. Крушельницька	система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу [31, с. 13]
Г.М. Захарчин	діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання умов організації [62, с. 13]
М.Д. Виноградський	соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури [7]

1	2
А.С. Пелих	сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей [47]
Н.І. Ситник	забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції [57]
Г. Т. Завіновська	планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів в організації [21, с. 81]
Ф.І. Хміль	скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [67, с. 483]
Л.В. Балабанова, О.В.Стельмашенко	це особливий вид управлінської діяльності, об'єктом якого є команда співробітників – персонал; цілеспрямований вплив на людину як носія індивідуальності з метою отримання кращих результатів від її діяльності [2, с. 17]
С.У. Олійник	сукупність цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних типів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення безперервного зростання ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці та якості роботи [40, с. 26]
І.В. Захарова	основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру [23]
В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська	системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої меті [54, с. 12]
В.М. Данюк	складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних [66, с. 18]
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук	частина функціональної сфери кадрового господарства [34, с. 17]
Ю.Ю. Гурбик, С.С. Біляєв, О.С. Багунц	складний процес, важливий компонент управління організацією як системою. [68, с. 219]
Є.С. Палійчук	вид управління, що націлений на ефективне залучення та використання працівників для досягнення мети функціонування підприємства, який реалізується через виконання функцій менеджменту: планування, мотивування, організацію, контроль та регулювання трудової діяльності працівників, і доповнюється системами вдосконалення, в основі яких лежить спеціалізація праці, правові гарантії, компенсація витрат, організація розвитку [44]

Узагальнюючи погляди науковців щодо трактування поняття «управління персоналом», можна зробити висновок, що досліджувану дефініцію розглядають із позицій процесного, системного та функціонального підходів.

Як процес розглядають поняття «управління персоналом» В.М. Данюк, В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. З позицій системного підходу трактують зміст поняття «управління персоналом» В.І. Крамаренко, О.В. Крушельницька, М.Д. Виноградський, Ф.І. Хміль. Ці науковці розуміють досліджуване поняття як систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства. Інші дослідники розглядають поняття «управління персоналом» з позицій функціонального підходу, як функцію менеджменту (управлінської діяльності) (Л.В. Балабанова, Г.Т. Завіновська, Є.С. Палійчук, А.С. Пелих, Н.І. Ситник, О.В.Стельмашенко, Г.Т. Завіновська, Г.М. Захарчин, С.У. Олійник).

Проведене дослідження дає змогу уточнити смислове навантаження поняття «управління персоналом», під яким будемо розуміти систему методів, заходів, механізмів, спрямованих на планування, формування, розвиток, мотивацію та використання потенціалу робочої сили.

Визначимо сутність поняття «органи публічного управління». Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що на сьогодні не існує єдиного підходу до визначення поняття «публічне управління». Термін «публічне управління» (з англ. public management) вперше застосував англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р., який трактував його наступним чином: публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики. [61, с. 150]. О. Шатило зазначає, що публічне управління – це організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, опираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль [69, с. 8]. Погоджуємося із думкою Б. Мельниченко [35] та визначимо поняття «публічне управління» як виконавчу й розпорядчу діяльність держави. Таким чином, органи публічного управління - це суб'єкти публічної влади, складовими яких є органи виконавчої влади та виконавчі органи місцевого самоврядування.

Визначимо сутність поняття «управління персоналом в органах публічного управління». Н. Гавкалова зазначає, що управління персоналом в публічних організаціях полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій [8].

На думку В. Олуйка, управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку ефективної та підзвітної системи державного управління на благо всього населення шляхом запровадження прозорих та неупереджених процедур наймання, оцінки ефективності роботи та службового росту на державній службі працівників органів місцевого самоврядування, постійного навчання та заохочення, використовуючи сучасні й ефективні методи управління людськими ресурсами [64, с. 239].

На думку П.Матвеева та А. Мосумової, особливих відмінностей в процесі управління персоналом в публічних організаціях порівняно з приватним сектором не має [34, с. 37]. Ю. Кормишкін, досліджуючи дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування, зазначає, що управління персоналом – це упорядковане та послідовне використання органами місцевого самоврядування комплексу методів, засобів та інструментів впливу на основі певних принципів, у результаті чого забезпечується реалізація цілей у сфері управління персоналом [26, с. 26].

Таким чином, управління персоналом органів публічного управління будемо розглядати як один з механізмів реалізації кадрової політики суб'єктів публічного управління, систему організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та інших заходів, що забезпечують раціональне використання здібностей персоналу органів управління як в його власних інтересах, так і в інтересах органів публічного управління.

Головною метою управління персоналом органів публічного управління є забезпечення органів публічної влади необхідним персоналом, підтримка і

розвиток на високому рівні його кваліфікації, професіоналізму і компетентності, створення системи оцінки, мотивації, стимулювання і інших необхідних умов для ефективної, результативної і якісної роботи [65].

Виходячи із головної мети управління персоналом органів публічного управління, визначимо завдання. Аналіз літератури з теми дослідження [49; 60; 65] дозволяє зробити висновок, що завдання системи управління персоналом органів публічного управління полягають у наступному:

- забезпечення органів публічного управління кваліфікованими співробітниками;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- зміцнення стабільності колективу;
- створення умов для кар'єрного зростання працівників.

Узагальнюючи вищесказане, слід зазначити, що управління персоналом органів публічного управління - це система методів, заходів, механізмів, спрямованих на планування, формування, розвиток, мотивацію та використання потенціалу службовців органів публічної влади, що має на меті забезпечення органів публічного управління висококваліфікованими, компетентнісними фахівцями, здатними виконувати покладені на них професійні обов'язки на високому рівні.

1.2. Принципи та функції управління персоналом публічних служб

Система управління персоналом в органах публічного управління базується на принципах, методах та кадрових технологіях. Управління персоналом в органах публічної влади здійснюється з дотриманням основоположних принципів. В.В.Стадник, М.А.Йохна під принципами управління розуміють правила, норми управлінської діяльності, відповідно до

яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації [59, с. 55].

На основі аналізу поняття «принципи управління» в економічній літературі під принципами управління персоналом органів публічного управління будемо розуміти правила, основні положення і норми, відповідно до яких здійснюється діяльність персоналу органів публічного управління.

Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що серед науковців немає єдиного підходу щодо визначення основоположних принципів управління персоналом органів публічного управління.

В економічній науці відомі різні підходи до визначення основних принципів управління персоналом. Так Н. Ситник виділяє такі «основоположні принципи управління персоналом» [57, с. 36]:

1. Принцип підбору кадрів з особистим діловим якостям.
2. Принцип наступності персоналу.
3. Принцип професіоналізму та посадового просування на основі:
 - 1) забезпечення умов для постійного підвищення ділової та професійної кваліфікації;
 - 2) використання обґрунтованих критеріїв оцінки діяльності працівників.
4. Принцип відкритого змагання.
5. Принцип поєднання довіри кадрам із перевіркою виконання.
6. Принцип демократизації роботи з кадрами.
7. Принцип системності роботи з кадрами.
8. Принцип адаптивності до умов сучасного господарського механізму.

А. Пелих, вивчаючи особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах, зазначає, що основними принципами управління персоналом в сучасних умовах є наступні:

- 1) Економічність – передбачає ефективність організації управління, зниження витрат за систему управління.
- 2) Прогресивність – відповідність зарубіжним та вітчизняним системи управління персоналом.

3) Перспективність – розробки системи управління персоналом важливо враховувати перспективи розвитку організації.

4) Комплексність – розробки системи враховувати все чинники які впливають неї.

5) Оперативність – швидке прийняття рішень.

6) Оптимальність – розробки системи управління персоналом розробляються різні варіанти, і вибирається найоптимальніший.

7) Простота – краще працюватиме система управління персоналом, якщо вона буде простіше.

8) Науковість – розробки системи управління персоналом повинні враховуватися досягнення у науковій галузі управління.

9) Ієрархічність – має забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління.

10) Автономність будь-яких горизонтальних та вертикальних структур системи управління персоналом повинна забезпечуватись раціональність підрозділів.

11) Узгодженість - це взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та по горизонталі, яка повинна відповідати основним цілям організації.

12) Стійкість – забезпечення стійкості системи управління досягається регуляторами, які за відхиленні від мети спонукають до регулювання системи управління персоналом .

13) Багатоаспектність- управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно-господарському, правовому, економічному.

14) Прозорість – система управління персоналом повинна мати єдину концепцію всім підрозділів [47, с. 164].

Що стосується принципів управління персоналом в органах публічної влади, то, на думку Ю. Кормишкіна, суттєвих відмінностей у використанні принципів управління в державній сфері порівняно із сектором економіки, немає, на думку дослідника сучасна система управління персоналом органів

місцевого самоврядування повинна використовувати фундаментальні та новітні принципи теорії наукового менеджменту [26, с. 27].

Ю. Мохова та Р. Сабадаж основними принципами у сфері управління персоналом в органах державної служби вважають адаптивність, ієрархічність, колегіальність, комплексність, концентрацію, оперативність, оптимальність, плановість, добір і розстановка кадрів, узгодженість [37].

Т. Покотило, вивчаючи питання розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби, основоположними принципами управління персоналом визначила плановірність, єдність розпоряджень, орієнтація на стратегічний підхід до управління персоналом; підхід до працівника як вирішального фактору ефективності та конкурентоспроможності організації; економічна доцільність інвестицій в формування і розвиток людських ресурсів; соціальне партнерство і демократизація управління; збагачення праці і підвищення якості трудового життя; безперервне навчання і розвиток персоналу; професіоналізація управління персоналом [49].

О. Пархоменко-Куцевіл, розглядаючи сучасну систему управління персоналом державної служби, до основних принципів управління персоналом державної служби відносить: професійність (формування професійного складу державних службовців), системність та плановірність (здійснення кадрового планування шляхом використання всього спектру кадрових технологій, методик), ефективність (отримання ефективного результату із найменшими витратами), науковість (здійснення діяльності кадровою службою, використовуючи наукові розробки), наступність (впровадження єдиної кадрової політики), ієрархічність (взаємодія між усіма ланками управління персоналом), оперативність (своєчасність прийняття та реалізації управлінських рішень), перспективність (прийняття та реалізація кадрових рішень, спрямованих на подальший розвиток) [45].

Беручи до уваги праці Т.В. Покотило [49], О. Пархоменко-Куцевіл [45], Ю. Мохової та Р. Сабадаж [37], до основних принципів управління персоналом органів публічного управління слід віднести: плановірність, єдність

розпоряджень, орієнтація на стратегічний підхід до управління персоналом; комплексність; оперативність; оптимальність; підхід до працівника як вирішального фактору ефективності та конкурентоспроможності організації; професіоналізація управління персоналом, адаптивність (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи управління персоналом органів публічного управління

Принцип	Характеристика
Планомірність	Планування роботи з персоналом
Єдність розпоряджень	Погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом
Орієнтація на стратегічний підхід до управління персоналом	Під час планування роботи з персоналом важливо враховувати перспективи розвитку організації
Комплексність	Врахування чинників, які впливають на управління персоналом
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень
Оптимальність	Багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту
Підхід до працівника як вирішального фактору ефективності та конкурентоспроможності організації	Відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації
Професіоналізація управління персоналом	Взаємодія співробітників служби управління персоналом
Адаптивність	Здатність пристосовуватися, змінюватися залежно від зміни умов та вимог суспільства

Вважаємо, що дотримання зазначених принципів сприятиме гармонізації управлінської взаємодії між керівництвом та персоналом органів публічного управління.

Для створення ефективної системи управління персоналом слід чітко розуміти, які функції вона виконує. Функції управління персоналом, на думку дослідників цього процесу, - це спеціалізовані напрямки діяльності керівництва організації та її кадрової служби щодо завдань, які розв'язуються в процесі управління персоналом цієї організації.

Аналіз літератури з проблеми дослідження дає підстави стверджувати, що на сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення функцій управління персоналом організації, у тому числі і управління персоналом органів публічного управління. На нашу думку, це пов'язано з тим, що

напрямки діяльності кадрових служб залежать від мети, завдань та специфіки діяльності організації, підприємства, установи, на якому вони діють. В зв'язку з цим виділяють універсальні функції управління персоналом які застосовуються кадровою службою та керівництвом будь-якої організації чи підприємства, незважаючи на напрямок діяльності, та специфічні, які враховують специфіку роботи кожної конкретної організації чи підприємства.

Зокрема, розглядаючи процес управління персоналом як цілісну систему, Ф. Хміль виділяє такі функції управління: планування потреби у персоналі; пошук та відбір персоналу; адаптація персоналу; навчання та розвиток персоналу; оперативна оцінка (атестація) персоналу; мотивація персоналу; організація праці; управління корпоративним культурою [67].

Г. Завіновська, основними функціями управління трудовими ресурсами вважає наступні: регулювання трудових відносин усередині організації, стратегічне планування, аналіз та проектування робочих процесів, адаптація, оцінка персоналу, навчання та розвиток персоналу, набір та відбір персоналу, планування кар'єри, організація системи компенсації та допомоги, забезпечення безпеки та здоров'я [21].

Л. Пашко до основних функцій управління персоналом державної служби відносить: залучення та відбір кадрів; розвиток кадрового потенціалу, організація системи оплати праці, інформаційно-комунікаційна функція [46].

В. Савельєв виділяє окрім універсальних функцій управління персоналом (залучення та відбір кадрів, розвиток кадрового потенціалу, організація системи оплати праці, вирішення конфліктів, забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі) наступні специфічні функції, властиві саме процесу управління персоналом державної служби:

- адміністративна (діяльність органів управління на підставі законодавства, що регулює державну службу: ведення штатного розпису, прийом, звільнення, переміщення кадрів);

- інформаційно-аналітична (аналітична робота з кадрами, вирішення конфліктів, спорів, сприятливого мікроклімату в колективі);

- виховна (підвищення вимог до особистості державного службовця, дотримання професійної етики);
- соціальна (пов'язана з визначенням соціальних гарантій, пільг державних службовців, створенню умов, що спонукають співробітників до активної трудової діяльності) [55].

Аналіз літератури з проблеми управління персоналом дозволяє визначити універсальні та специфічні функції управління персоналом в органах публічного управління. Вважаємо, що незалежно від мети, завдань та специфіки діяльності організації, установи, підприємства, кадрові служби органів публічного управління виконують такі універсальні функції як: визначення потреби в персоналі, вибір методів і технологій для його здійснення; забезпечення організації персоналом (відбору, підбору, ділової оцінки); розвитку та адаптації співробітників; виробничої соціалізації, використання ресурсів персоналу на робочих місцях; оцінки результатів праці; мотивації персоналу, використання монетарних та нематеріальних спонукальних систем; управлінню конфліктами, правовому врегулюванню трудових взаємин; обліку та статистики персоналу, розроблення кадрової політики організації; інформаційне забезпечення процесу управління кадрами. Щодо специфічних функцій, то це спеціалізовані напрямки діяльності кадрових служб органів публічного управління відносно завдань, що вирішуються в процесі управління персоналом публічних служб. До них відносимо: адміністративну: ведення штатного розпису, прийом, звільнення, переміщення кадрів; інформаційно-аналітичну (аналітична робота з кадрами, вирішення конфліктів, спорів, сприятливого мікроклімату в колективі); виховну (підвищення вимог до особистості державного службовця, дотримання професійної етики); соціальну (пов'язана з визначенням соціальних гарантій, пільг державних службовців, створенню умов, що спонукають співробітників до активної трудової діяльності (рис. 1.1).

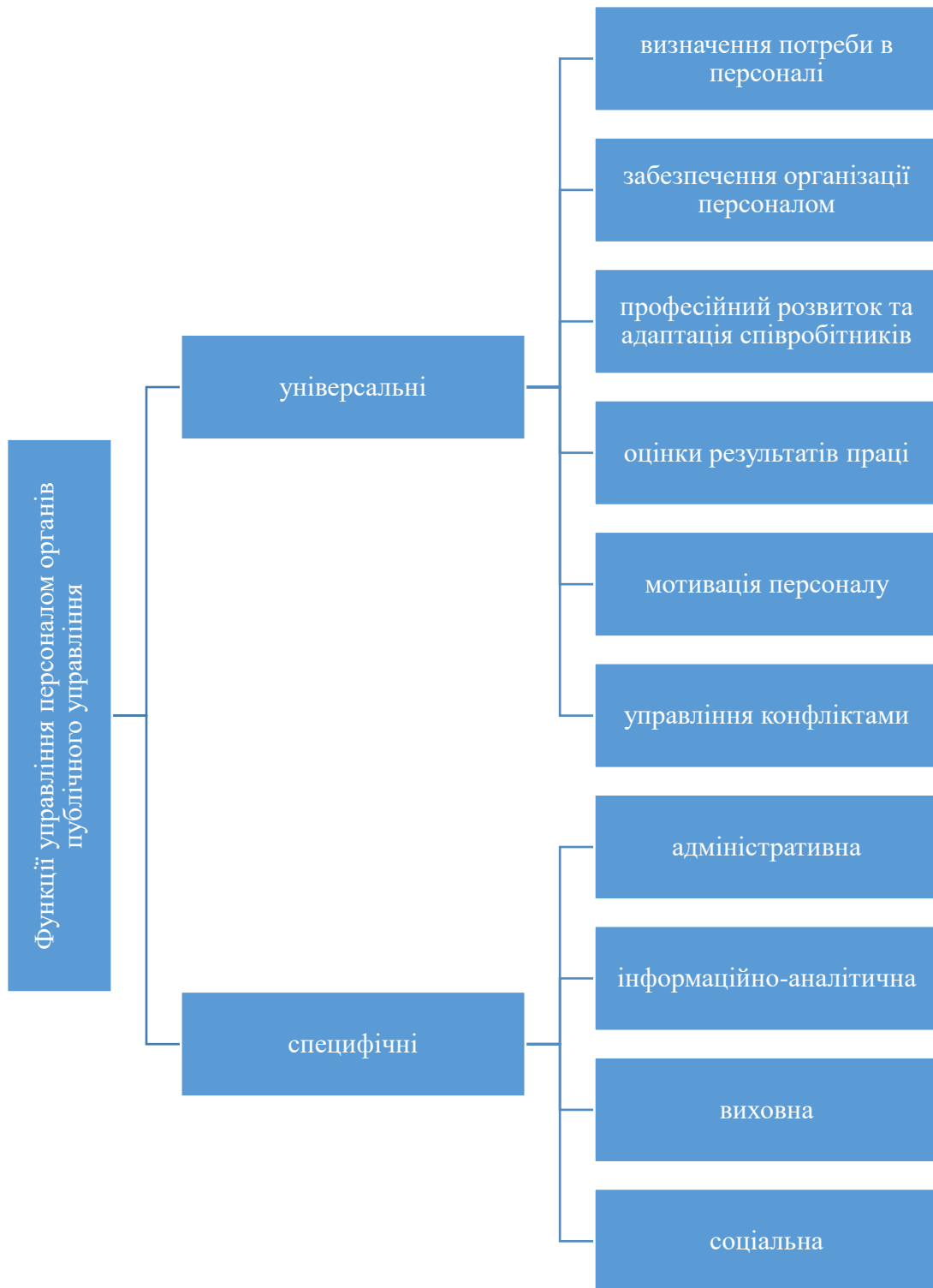


Рис. 1.1. Основні функції управління персоналом органів публічного управління

Джерело: Сформовано автором на основі [45; 60].

Узагальнюючи, слід зазначити, що процес управління персоналом органів публічного управління буде ефективним за умови дотримання

фундаментальних та новітніх принципів управління, до яких віднесемо: планомірність, єдність розпоряджень, орієнтація на стратегічний підхід до управління персоналом; комплексність; оперативність; оптимальність; підхід до працівника як вирішального фактору ефективності та конкурентоспроможності організації; професіоналізація управління персоналом, адаптивність.

В процесі управління персоналом органів публічного управління розуміється керівництво організації та її кадрові служби виконують наступні функції: визначення потреби в персоналі, забезпечення організації персоналом, професійний розвиток та адаптація співробітників, оцінки результатів праці, мотивація персоналу, управління конфліктами, адміністративну, інформаційно-аналітичну, виховну, соціальну.

1.3. Методи та кадрові технології управління персоналом в органах публічного управління

Процес управління персоналом органів публічного управління буде ефективним за умови використання відповідних методів управління. Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів та прийомів, що використовуються управлінським апаратом підприємства, фірми, організації, державних органів влади для активізації ініціативи та творчості всього персоналу у процесі практичної діяльності та задоволення їх життєвих потреб.

Методи управління персоналом – це способи впливу на окремих працівників та їх групи з метою досягнення цілей організації [63, с. 13].

Мета методів управління персоналом – забезпечення органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів. Отже, методи управління персоналом покликані забезпечити високу ефективність праці працівників, їх узгоджену роботу, максимально мобілізувати персонал на успішне досягнення цілей організації.

Аналіз літератури з теми дослідження дає підстави стверджувати, що на сьогоднішній день не існує єдиної класифікації методів управління персоналом взагалі, та управління персоналом в органах публічного управління, зокрема.

Значна частина дослідників в практиці управління персоналом виокремлює переважно три групи методів, класифікуючи їх на основі змісту та спрямованості: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Так, В. Никифорова, розглядаючи методи управління персоналом, виокремлює адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи [38, с. 35]. Подібної точки зору дотримується Г. Завіновська, яка до методів управління персоналом відносить наступні: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні [21, с. 83]. Як влучно зазначає Г.В. Осовська, вказані групи методів управління персоналом відрізняються між собою способами впливу на людей [43, с. 11]. Так, адміністративні методи мають прямий характер впливу, тобто вони обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників.

Інший підхід до класифікації методів управління персоналом знаходимо у В.М. Данюка, який поділяє методи управління персоналом на організаційні (встановлення та регулювання зв'язків та відносин між співробітниками та елементами системи управління, забезпечуючи функціонування та розвиток кадрів та впорядковуючи управління ними), адміністративні (управління персоналом у вигляді видання наказів, розпоряджень, видачі конкретних завдань за мінімальної самостійності виконавців), економічні (встановлення цілей та обмежень для працівників, розробка єдиної моделі їхньої поведінки, що заохочується матеріальними винагородами), соціально-психологічні (спрямовані на спонукання персоналу до ефективної діяльності за допомогою

морального та соціального впливу – формування сприятливого морально-психологічного клімату) [66].

Ю. Мохова вважає, що в державній службі управління персоналом здійснюється в рамках економічних, соціально-психологічних, правових, морально-етичних та адміністративних методів [37].

О. Пархоменко-Куцевіл до методів управління кадрами державної служби відносить: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові, економічні, соціально-психологічні, морально-етичні [45].

Таким же чином класифікує методи управління персоналом в органах державної служби І. Розпутенко, на думку якого процес управління державними кадрами буде ефективним, якщо кадрові служби в процесі своєї діяльності будуть використовувати комплексно, у взаємодії наступні методи управління: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові, економічні, соціально-психологічні, морально-етичні [19, с. 98].

На основі аналізу економічної літератури, визначимо наступні методи, що застосовуються в процесі управління персоналом в органах публічного управління: адміністративні (організаційно-розпорядчі), правові, економічні, морально-етичні та соціально-психологічні (рис. 1.2). Проаналізуємо їх.

Так, група адміністративних методів базується на застосуванні влади та нормативному забезпеченні трудової діяльності. Адміністративні методи управління реалізуються у формі організаційного та нормативного впливу та спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, підтримку виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності.

Правові методи засновані на регулюючій ролі норм права, встановлених для певних видів діяльності. Правові методи включають:

- 1) імперативні (обов'язкові до виконання);
- 2) диспозитивні (що наказують, що можна робити, а що не можна);
- 3) рекомендаційні (що вказують, як вчинити відповідно до норм права у тій чи іншій управлінській, службовій ситуації);



Рис. 1.2. Методи управління персоналом органів публічного управління

Джерело: Сформовано автором на основі [37; 65].

4) заохочувальні (що схвалюють діяльність службовців, які творчо керуються нормами права). Правові методи є важливим засобом формування у персоналу державних органів правосвідомості, правової відповідальності та культури [55].

Особливо важливими є усвідомлення всіма службовцями норм права та повсякденне керівництво ними у службовій діяльності. Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. У процесі управління персоналом в органах публічного управління застосовують такі економічні методи як збільшення посадового окладу, преміювання, надання пільг і заохочень.

Соціально-психологічні методи базуються на способах мотивації та морального впливу на працівників. Ця група методів являється конкретними засобами впливу на формування і розвиток свідомості та поведінки працівників органів публічного управління, формує творче відношення до виконання службових обов'язків, розвиває ініціативу і діловитість, створює умови для розвитку особистості кожного працівника.

Морально-етичні методи – це способи морального регулювання дій людини у всіх сферах життєдіяльності, у т.ч. у праці, у відносинах з оточуючими, у побуті. Реалізація морально-етичних методів передбачає опору моральні цінності членів організації, їх відповідність поняттям добра; моральні норми, що набувають характеру імперативу, повинності, що зумовлюють поведінку людини в різних, в т.ч. службових обставин; моральні санкції, пов'язані зі схваленням чи засудженням вчинків людини залежно від цього чи збігаються вони з вимогами моралі.

Морально-етичні методи формують в людей, зокрема. у персоналу публічної служби, моральну свідомість, моральні переконання, націлюють їх на сумлінне виконання службового обов'язку. На нашу думку вмале поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів сприятиме підвищенню результативності, ефективності, професійності та майстерності

працівників органів публічного управління, що забезпечить якісне виконання ними своїх професійних обов'язків.

Важливим елементом системи управління персоналом, зокрема і в органах публічного управління, є кадрові технології, або технології управління персоналом. В науковій літературі немає єдиного підходу до визначення сутності поняття «кадрові технології», яке розглядають як засіб управління, сукупність методів та процедур, інструментарій управління персоналом.

Кадрова технологія – це засіб управління кількісними та якісними характеристиками складу персоналу, що забезпечує досягнення цілей організації та ефективність її функціонування [9, с. 37].

Кадрові технології – це сукупність методів та організаційних процедур, вкладених у оптимізацію кадрової діяльності органів управління. З їхньою допомогою визначаються відповідність працівників характеру виконання службових обов'язків, ефективність їхньої праці, рівень відповідності ділових, професійних та особистісних якостей службовців потребам організації, здійснюються планування та управління кар'єрою державного службовця, підвищення кваліфікації, перепідготовка, оцінка, добір та підбір персоналу [47, с. 32].

Кадрова технологія є інструментарієм управління персоналом. Сутнісний зміст кадрової технології визначається через основні категорії загальної характеристики управління: мета, завдання, функції, принципи, форми, методи, механізми, процедури, результативна орієнтація, критерії ефективності.

Що стосується технологій управління персоналом в органах публічної влади, то ми погоджуємося з думкою Г. Авербуха, який категорію «кадрові технології в публічній службі» розуміє як систему послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості працівників, або сформулювати набір вимог до них з боку організації [1, с. 10].

Аналіз наукових робіт з проблеми дослідження дає підстави стверджувати, що поняття технології управління персоналом включає: кадрове планування; визначення існуючої потреби у наймі працівників; набір

співробітників; відбір; наступний найм працівників; адаптація найнятого персоналу; навчання кадрів; кар'єра; оцінка; мотивація співробітників; нормування праці.

Таким чином, технологія управління персоналом передбачає організацію відбору, прийому персоналу, його адаптацію, керування професійним зростанням, організацію кар'єрного навчання, мотивацію та стимулювання трудової діяльності, організацію праці, управління конфліктами, звільнення персоналу та ін. Це - основні кадрові технології, що становлять діапазон, який включає будь-яка система управління персоналом.

Усі елементи даної системи науковці, що вивчають проблему управління персоналу публічних служб (Г. Авербух [1], О. Пархоменко-Куцевіл [45]) об'єднують в три великі блоки:

- технології з формування та подання персоналу,
- технології з розвитку персоналу,
- технології, спрямовані на раціональне використання ресурсів персоналу.

Щодо кадрових технологій, що використовуються в системі управління персоналом органів публічної влади, то варто погодитися з думкою О.Пархоменко-Куцевіл, яка виділяє наступні кадрові технології у сфері публічного управління: відбір персоналу органів публічного управління; трудова адаптація; трудова мотивація; професійна підготовка працівників органів публічного управління; підвищення кваліфікації (оновлення знань та розвиток кадрового потенціалу працівників органів публічного управління з метою ефективного виконання своїх професійних обов'язків); формування кадрового резерву; оцінювання кадрів [45]. Розглянемо окреслені технології детальніше.

1. Відбір персоналу органів публічного управління.

Відбір персоналу органів публічного управління передбачає визначення єдиних стандартів найму персоналу з дотриманням всіх діючих законів і норм, прийнятих у компанії, дають можливість: надавати рівні можливості професійного та кар'єрного зростання, а також реалізації особистісного

потенціалу всім співробітникам органів публічного управління; забезпечити ефективний розподіл навантаження і раціональне використання працюючого персоналу; забезпечити об'єктивний підбір персоналу з адекватною кваліфікацією та професійними навичками.

2. Адаптація персоналу.

Адаптація - це процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Адаптація – процес зі складною структурою, що включає наступні взаємопов'язані аспекти: організаційний; соціально-психологічний; професійний. Організаційна адаптація заснована на розумінні співробітником свого організаційного статусу, структури організації, існуючих механізмів управління. Соціально-психологічна адаптація – це прийняття нових норм взаємовідносин, поведінки в даній організації, пристосування до нового соціуму. Професійна адаптація полягає в активному освоєнні тонкощів професії, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень у стандартних ситуаціях.

3. Навчання персоналу.

Система корпоративного навчання повинна забезпечити: підготовку всіх категорій персоналу відповідно до потреб органів публічного управління; розвиток управлінського персоналу; формування системи управління знаннями; обмін досвідом та інформацією всередині колективу; відображення організаційної філософії та корпоративної культури, розвиток системи корпоративних цінностей.

4. Оцінка та атестація персоналу.

Оцінка персоналу – кадрова технологія, змістом якої є пізнання та результат порівняння виділених предметів оцінки або характер (якостей) людини з заздалегідь встановленими критеріями та їх показниками.

Оцінка персоналу відбувається за наступних умов: переведення на нову посаду; після закінчення випробувального терміну; під час проведення атестації; під час формування кадрового резерву; під час призначення на посаду з резерву;

5. Формування кадрового резерву.

Кадровий резерв - це група працівників, потенційно здатних до роботи в органах публічного управління, що відповідають вимогам, які пред'являються посадою того чи іншого рангу, що пройшли відбір та цільову кваліфікаційну підготовку.

6. Управління кар'єрою.

Управління кар'єрою дозволяє вирішувати кілька завдань: нарощувати людський потенціал, формувати трудову мотивацію, підвищувати ефективність діяльності співробітників, забезпечити безперебійне заміщення посад, забезпечити наступність знань і керівництва, досягнення співробітниками професійного успіху.

Відтак, можна впевнено стверджувати, що застосування зазначених кадрових технологій дозволить вирішувати завдання кадрового забезпечення органів публічного управління; сприятиме ефективному управлінню професійними можливостями працівників органів публічного управління.

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що в процесі управління персоналом органів публічного управління застосовуються наступні методи: адміністративні (організаційно-розпорядчі), правові, економічні, морально-етичні та соціально-психологічні, вміле поєднання яких сприятиме підвищенню результативності, ефективності, професійності та майстерності працівників органів публічного управління, що забезпечить якісне виконання ними своїх професійних обов'язків. Важливою складовою системи управління персоналом в органах публічної влади є наступні кадрові технології: відбір персоналу органів публічного управління; трудова адаптація та мотивація; професійна підготовка працівників органів публічного управління; підвищення кваліфікації (оновлення знань та розвиток кадрового потенціалу працівників органів публічного управління з метою ефективного виконання своїх професійних обов'язків); формування кадрового резерву; оцінювання кадрів.

РОЗДІЛ 2.

СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАРОСІЛЕЦЬКОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика органу публічного управління Старосілецької громади

Старосілецька територіальна громада утворена шляхом добровільного об'єднання 9 сільських рад Коростишівського району: Городської, Гуменницької, Кам'янобрідської, Козіївської, Минійківської, Садівської, Слобідської, Старосілецької та Торчинської. До Старосілецької територіальної громади входять 16 населених пунктів Коростишівського району Житомирської, а саме: с. Старосільці (770 чол), с. Кашперівка (148 чол), с. Смиківка (38 чол), с. Минійки (346), с. Городське (406 чол), с. Високий Камінь (67 чол), с. Новогородецьке (129 чол), с. Гуменники (500 чол), с. Червоний Ровець (9 чол), с. Кам'яний Брід (799 чол), с. Козіївка (523 чол), с. Садове (547 чол), с. Травневе (229 чол), с. Слобідка (641 чол), с. Червоний Гай (52 чол), с. Торчин (810 чол). Адміністративний центр громади – село Старосільці. Старосілецьку об'єднану територіальну громаду створено 22 грудня 2019 року.

Територія громади займає площу близько 549,4899 кв. км. Населення громади становить 6068 чоловік.

Територіальна громада здійснює місцеве самоврядування безпосередньо та через органи місцевого самоврядування. Головним завданням та метою місцевого самоврядування є задоволення місцевих потреб і вирішення конкретних проблем, що виникають на певній території, власними силами.

Територіальна громада має єдиний представницький орган – Старосілецьку сільську раду.

Старосілецька сільська рада – це орган місцевого самоврядування, який вповноважений самостійно та разом з посадовими особами місцевого

самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та Законів України.

Система місцевого самоврядування Старосілецької територіальної громади включає:

- територіальну громаду;
- внутрішні громади, які утворюють жителі населених пунктів старостинських округів та адміністративного центру;
- сільську раду - представницький орган місцевого самоврядування, що представляє територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією та законами України;
- сільського голову, який є головною посадовою особою територіальної громади;
- виконавчі органи ради (виконавчий комітет, відділи, служби тощо);
- старост старостинських округів;
- органи самоорганізації населення.

Розмежування повноважень між складовими системи місцевого самоврядування Старосілецької територіальної громади здійснюється згідно із законом, Статутом та рішеннями, прийнятими на сесії ради.

Структура Старосілецької сільської ради складається з виконкому та 4 відділів: відділ освіти, культури, молоді та спорту, відділ фінансів, відділ соціального захисту населення, відділ земельних ресурсів (рис. 2.1).

Структурними елементами Старосілецької територіальної громади є внутрішні громади, членами яких є жителі старостинських округів, адміністративного центру та сіл громади. Внутрішні громади безпосередньо беруть участь у вирішенні питань віднесених законом до відання Територіальної громади, її органів та посадових осіб шляхом використання форм прямої демократії: загальні збори, громадські слухання, тощо.

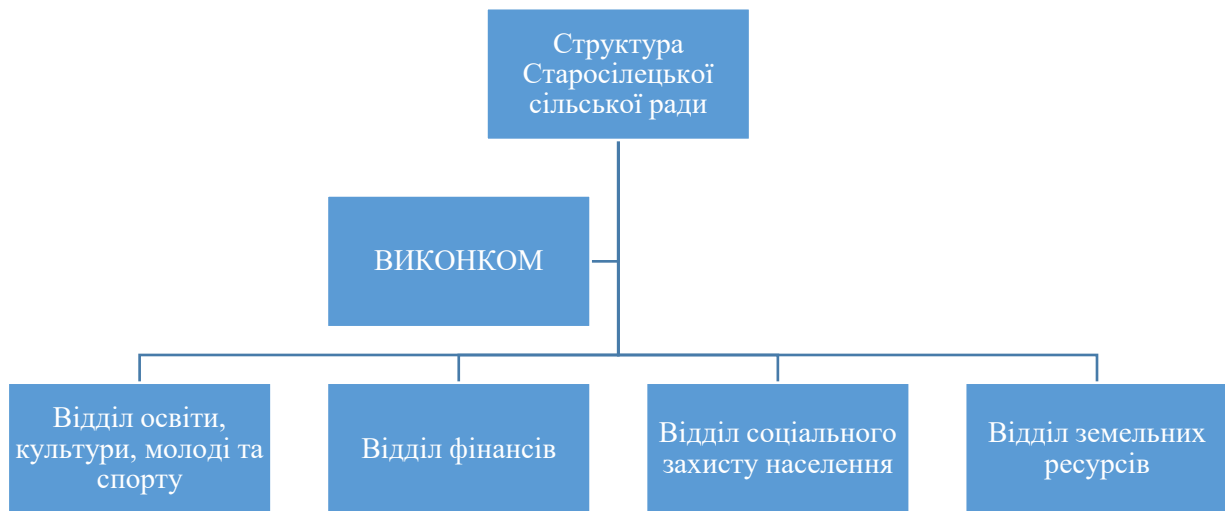


Рис. 2.1. Структура Старосілецької сільської ради

Інтереси членів кожної з внутрішніх громад в органах місцевого самоврядування Старосілецької територіальної громади представляють староста відповідного старостинського округу, депутати Ради, обрані у відповідних одномандатних виборчих округах. Територіальна громада обирає раду та селищного голову, а також формує об'єкти комунальної власності.

Основою ефективної роботи органу публічного управління є його кадровий склад. Формування корпусу професійних, добре підготованих посадових осіб, які здатні ефективно вирішувати питання місцевого значення, має важливе значення для розвитку місцевого самоврядування міста. Від людей, які обіймають посади спеціалістів і тим більше керівників виконавчих органів Старосілецької сільської ради, від їх професіоналізму і компетентності, залежить здатність зазначати чіткі цілі, розставляти пріоритети та впевнено йти до мети.

Проаналізуємо персонал органу публічного управління Старосілецької громади. Загальний склад персоналу налічує 23 особи. Великий соціальний інтерес представляє аналіз якісного складу персоналу за статтю та віком, рівнем освіти та кваліфікації, загального стажу роботи та стажу роботи за спеціальністю.

Соціальне значення оптимального складу кадрів за статтю та віком рівню кваліфікації полягає в досягненні кращих демографічних умов, створення

хорошого мікроклімату в трудовому колективі, досягнення взаєморозуміння між керівниками і виконавцями, а також задоволення працівників роботою і своїми життєвими інтересами. Для більш детальної характеристики складу трудових ресурсів місцевого самоврядування Старосілецької громади розглянемо дані, наведені в таблицях 2.1., 2.2., 2.3, 2.4 та рис. 2.2.

Таблиця 2.1

**Структура персоналу органу місцевого самоврядування
Старосілецької громади**

Гендерна ознака	Кількість осіб	(%)
Чоловіки	5	21
Жінки	18	79

Аналізуючи чисельність персоналу органів місцевого самоврядування Старосілецької громади за гендерною ознакою, бачимо, що в загальній чисельності штатних працівників на частку жінок припадає 21 %, а на долю чоловіків 79%, при цьому всі керівні посади займають чоловіки.

Таблиця 2.2

**Розподіл персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької
громади за віком**

Вікова ознака	Кількість осіб	(%)
До 30 років	2	8,7
30-45 років	7	30,4
46-60 років	13	56,5
Понад 60 років	1	4,4

Аналіз персоналу органів місцевого самоврядування Старосілецької громади за віком показує, що в Старосілецькій громаді переважають працівники середнього віку. Це перш за все пов'язано з високими кваліфікаційними вимогами та рівнем відповідальності. Аналіз вікового складу працівників органу місцевого самоврядування Старосілецької громади свідчить, що одним із проблемних питань в управлінні персоналом є старіння кадрів. Молодь не надто прагне йти працювати в органи місцевого самоврядування у зв'язку з низькою заробітною платою. Молода особа, що

прийнята на службу до органів місцевого самоврядування, не має надбавок за стаж, за високий ранг, фактично вона отримує мінімальну заробітну плату. Отримуючи «мінімалку», людина не боїться втратити роботу, що значно позначається на її ставленні до виконуваних завдань. Відносно невисока заробітна плата порівняно з іншими галузями економіки є й у посадових осіб, що мають високі ранги та різні надбавки.

Таблиця 2.3

Розподіл персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади за рівнем освіти

Освіта	Кількість осіб	(%)
Вища, магістр	10	43,5
Вища, спеціаліст	7	30,4
Середня спеціальна	4	17,4
Середня загальна	2	8,7

Аналіз освітнього рівня посадових осіб органів місцевого самоврядування Старосілецької громади свідчить, що 8,7% персоналу від загальної кількості мають загальну середню освіту, 17,4% - середню спеціальну освіту (молодший спеціаліст), переважна більшість працівників – особи з вищою освітою, це пов'язане з тим, що донедавна основною вимогою, що висуваються до кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування є наявність вищої освіти.

При цьому переважна частина персоналу не має достатніх знань у галузі економіки, права, управління. Так, юридичну освіту мають лише 8,7 %, економічну та управлінську – 17,4 %. Водночас гуманітарну освіту мають 34,8 %, технічну – 8,7 %, сільськогосподарську – 21,8%, спеціальної освіти взагалі не мають 8,7 %. Спеціальну ж за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» мають серед них лише 4,34 % (рис. 2.2).

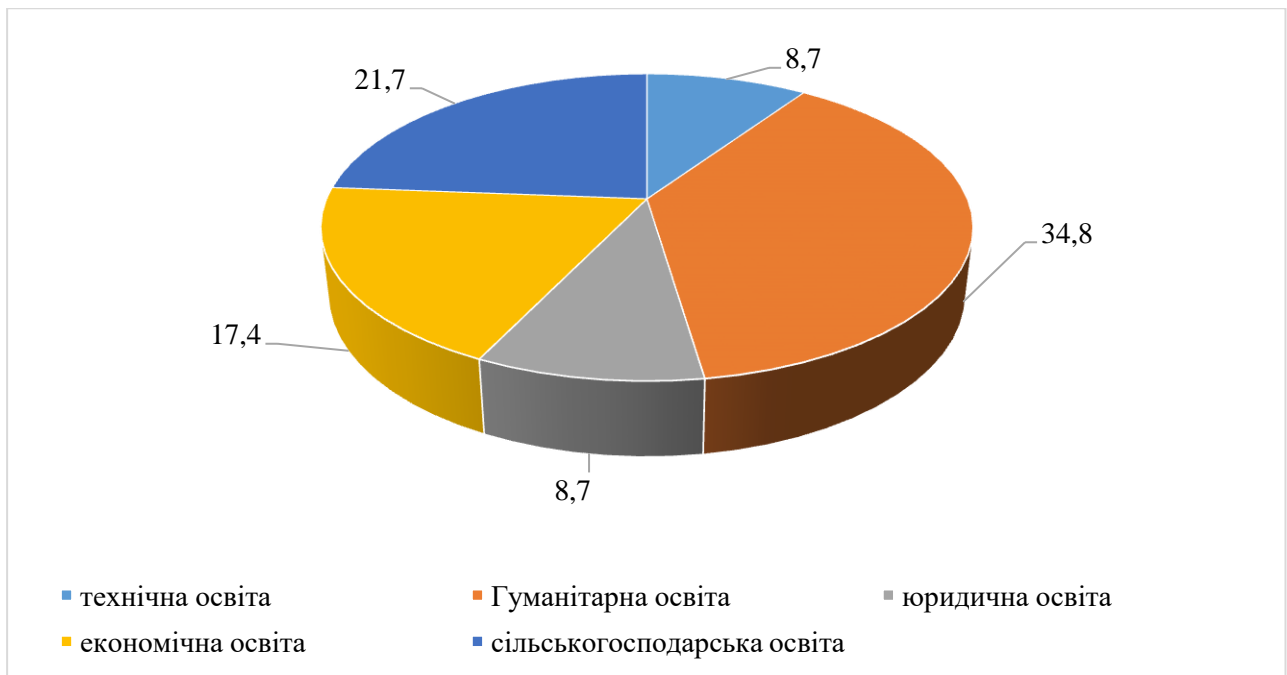


Рис. 2.2. Розподіл персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади за фахом

Звичайно, працівники органу місцевого самоврядування Старосілецької громади, маючи вищу освіту, є фахівцями та володіють досвідом у тих сферах, за якими отримали освіту, це дуже цінно. Але вони не володіють достатньою кількістю знань та умінь в галузі права, управлінської діяльності, комунікації з населенням.

Таблиця 2.4

Розподіл персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади за стажем роботи

Стаж	Кількість осіб	(%)
До 1 року	1	4,4
Від 1 до 5 років	2	8,7
Від 5 до 15 років	13	56,5
Понад 15 років	7	30,4

Із таблиці ми бачимо, що найбільшою є групи працівників зі стажем роботи від 5 до 15 років і більше 15 років – 56,5 % 30,4 % відповідно. Соціально професійні характеристики персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади говорять про наступне:

1. У відсотковому співвідношенні кількість жінок переважають над кількістю чоловіків;
2. Достатньо висока доля працівників середнього віку і старше середнього віку;
3. Досить високий відсоток працівників має стаж роботи більше ніж 5 років.
4. Значний відсоток персоналу мають загальну та спеціальну середню освіту.
5. Незначний відсоток фахівців, що мають спеціальну освіту спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».
6. Значний відсоток персоналу без досвіду управлінської діяльності.

Проаналізувавши склад персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади, можна виділити такі його слабкі місця, як старіння кадрів, низька численність фахівців із досвідом управлінської діяльності та вищою юридичною та економічною освітою.

2.2. Аналіз існуючої системи управління персоналом органу публічної служби Старосілецької громади

Нині робота з персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади не в повній мірі відповідає сучасним вимогам. Це зумовлено тим, що роботу кадрової служби веде секретар сільської ради, який не має достатніх повноважень, відповідальності, нормативно-правового та методичного забезпечення своєї діяльності, можливостей впливати на ситуацію у кадровій сфері в органі влади, не пройшов необхідну підготовку та має відповідний досвід роботи. Зазначене відображається на якості роботи з трудовими ресурсами, наслідком чого є непоодинокі порушення правил проведення конкурсу на заміщення вакантних посад, порядку проходження служби в органах місцевого самоврядування, накладання дисциплінарних

стягнень, відсутня єдина чітка система оцінки якості та ефективності кадрової роботи, атестація та контроль персоналу носять формальний характер.

З метою аналізу системи управління персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади та виявлення проблемних питань, нами було зроблено опитування персоналу, в якому взяло участь 16 службовців (див. додаток А). Службовцям було запропоновано дати відповіді на наступні запитання:

1) назвати фактори, що недостатньо використовуються керівництвом для підвищення ефективності роботи органу місцевого самоврядування (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Відповіді службовців на питання «Назвіть фактори, що недостатньо використовуються керівництвом для підвищення ефективності Вашої роботи»

Як видно з рис. 2.3, 93,75 % опитаних вважають, що з метою покращення їхньої роботи керівництво має розглянути питання ефективної системи оплати праці, 68,75 % опитаних вважають, що доцільно розглянути питання удосконалення системи навчання персоналу, для 50 % фахівців важливим

чинником підвищення ефективності їхньої роботи є можливість кар'єрного зростання, для 37,5 % респондентів – виявлення особистісної ініціативи при вирішенні професійних завдань, для 31,25 % – наявність командної роботи, що значно підвищить результативність їхньої праці, 18,75 % персоналу зазначають, що робота органу місцевого самоврядування буде ефективнішою за умови покращення трудової дисципліни.

2) відповіді на питання «Чи задоволені Ви існуючою системою оплати праці? Обґрунтуйте Вашу відповідь».

Результати опитування виявили, що 31,25% персоналу задоволені існуючою системою оплати, пояснюючи це тим, що окрім посадового окладу вони отримують надбавки за вислугу років, ненормований робочий день; 43,75% фахівців зазначили, що не задоволені системою оплати праці, тому що вона не враховує особистісний вклад кожного фахівця у спільну справу, ініціативність, креативність, наполегливість; 25,0% респондентів задоволені лише частково (рис. 2.4).

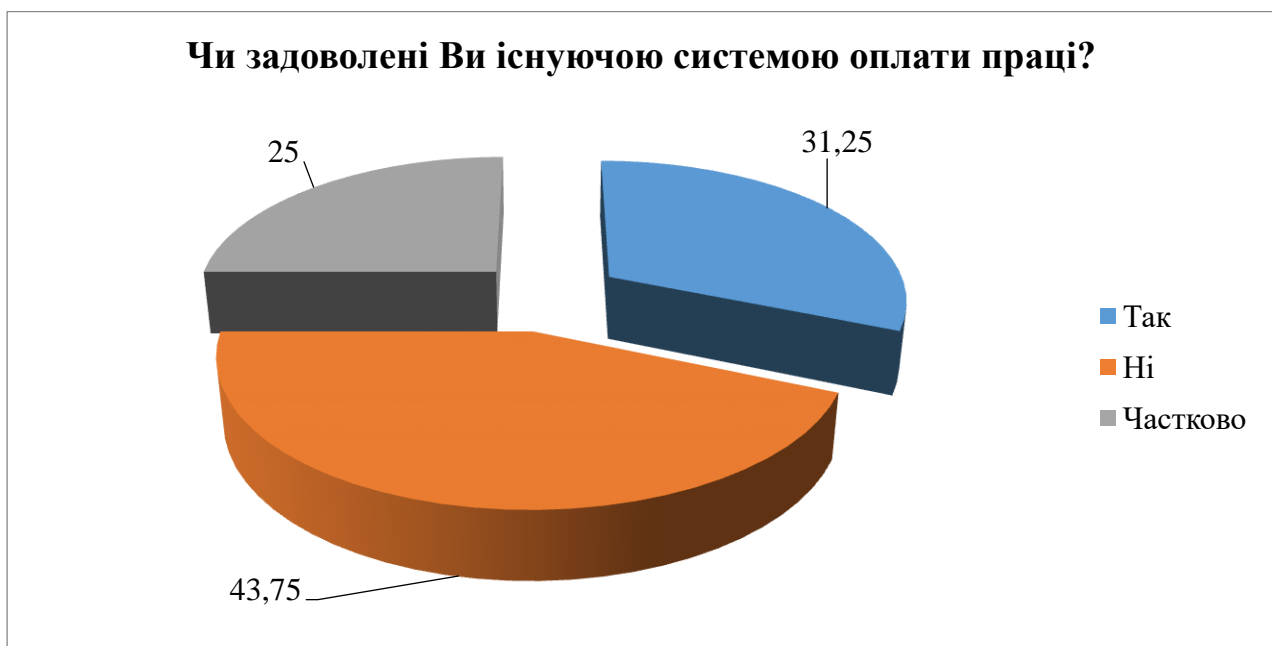


Рис. 2.4. Відповіді службовців на питання «Чи задоволені Ви існуючою системою оплати праці?»

3) відповіді на питання «Чи задоволені Ви існуючою системою нематеріального стимулювання?».

Результати опитування виявили, що лише 18,75% персоналу задоволені існуючою системою нематеріального стимулювання, тоді як 68,75% фахівців зазначили, що не задоволені системою нематеріального стимулювання, 21,5% задоволені частково (рис. 2.5).

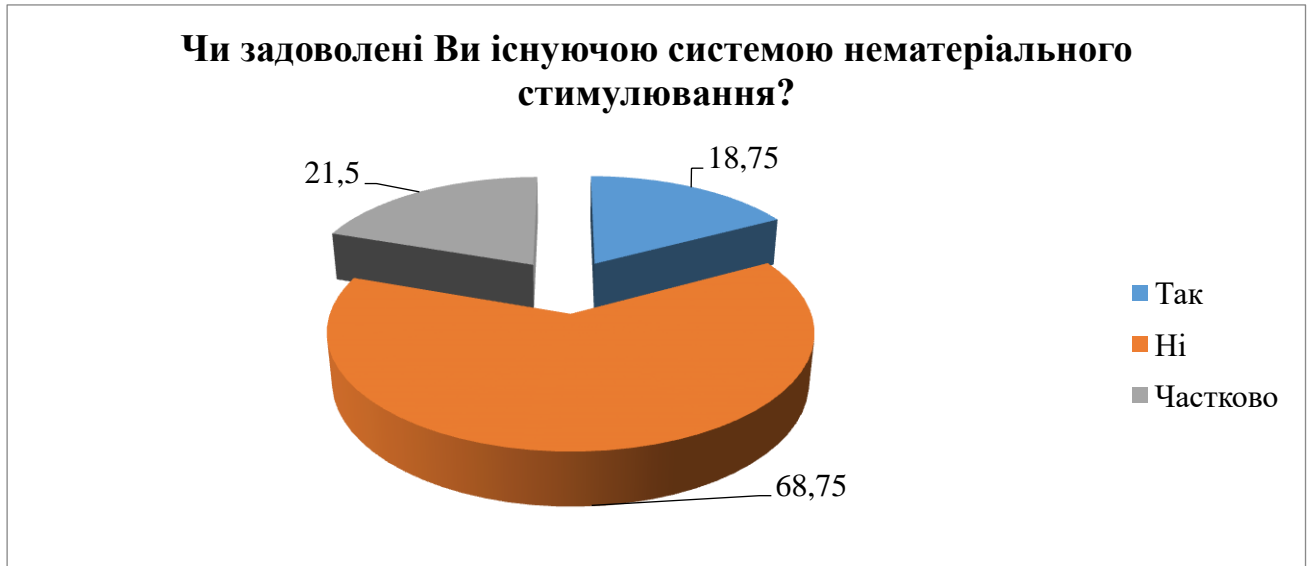


Рис. 2.5. Відповіді службовців на питання «Чи задоволені Ви існуючою системою нематеріального стимулювання?»

4) До найбільш дієвих форми нематеріального стимулювання респонденти віднесли наступні: подяки, визнання, нагороди, нові перспективи кар'єрного зростання (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Відповіді службовців на питання «Назвіть найбільш дієві форми нематеріального стимулювання»

5) відповіді на питання «Чи задоволені Ви умовами праці?».

Результати опитування виявили, що 43,75 % персоналу задоволені умовами праці, 31,25 % задоволені частково, 25 % фахівців не задоволені умовами праці (рис. 2.7).

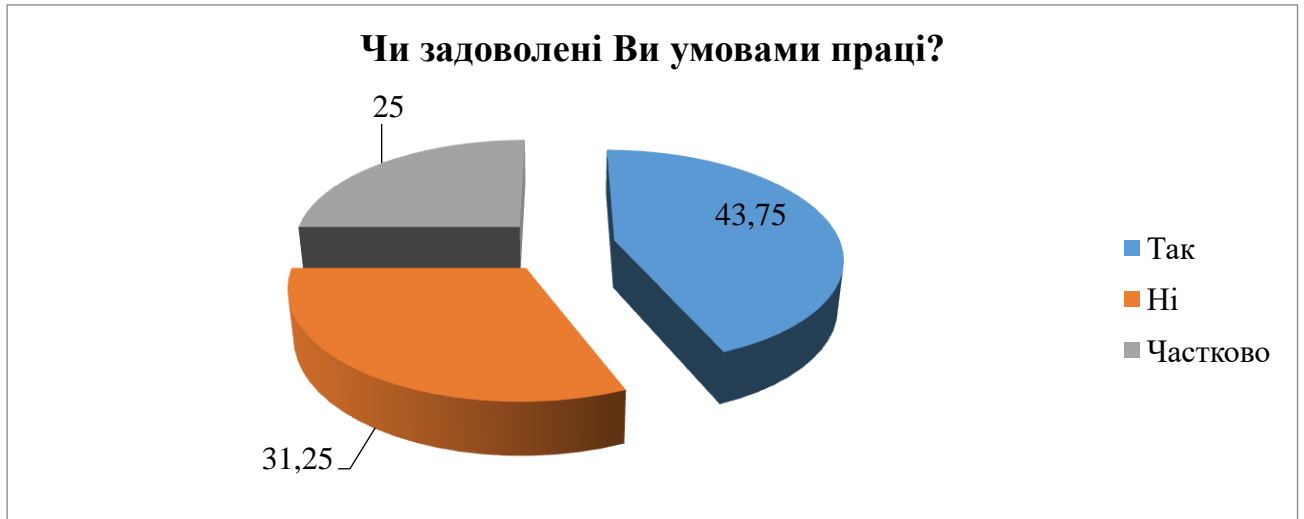


Рис. 2.7. Відповіді службовців на питання «Чи задоволені Ви умовами праці?»

Серед причин, які погіршують умови праці, респонденти назвали наступні: недостатнє технічне оснащення (18,75 %), ненормований робочий день (25 %), конфлікти в колективі (12,5 %), авторитарний стиль керівництва (12,5 %), часте виникнення стресових ситуацій (12,5 %), надмірне навантаження (6,25 %) (див. рис. 2.8).

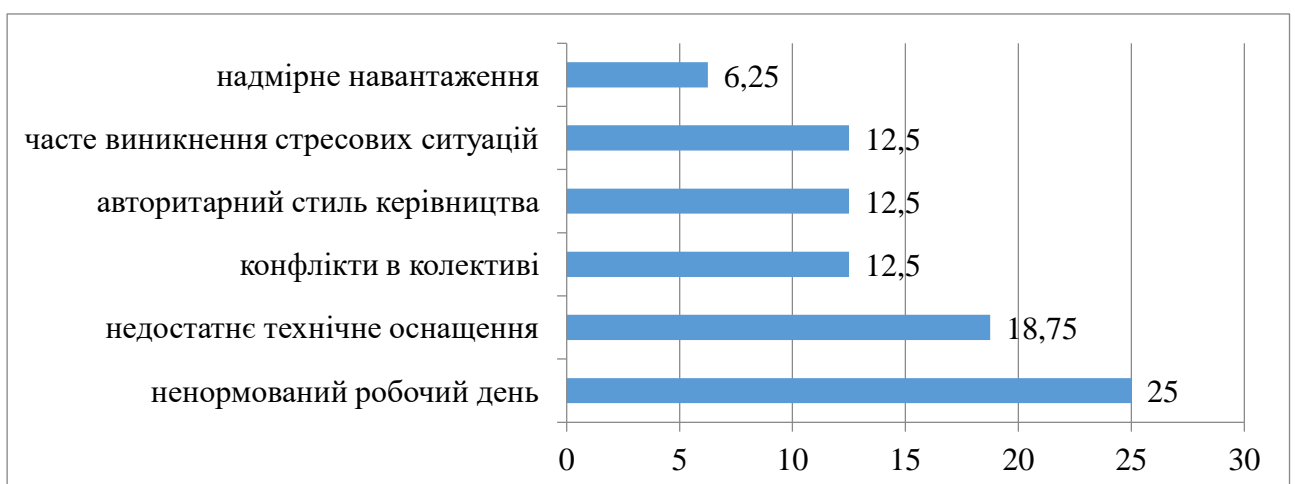


Рис. 2.8. Відповіді службовців на питання «Назвіть причини, які погіршують умови праці»

б) відповіді на питання «Чи зацікавлені Ви у підвищенні фахової кваліфікації? Назвіть причини, що мотивують Вас підвищувати свій фаховий рівень».

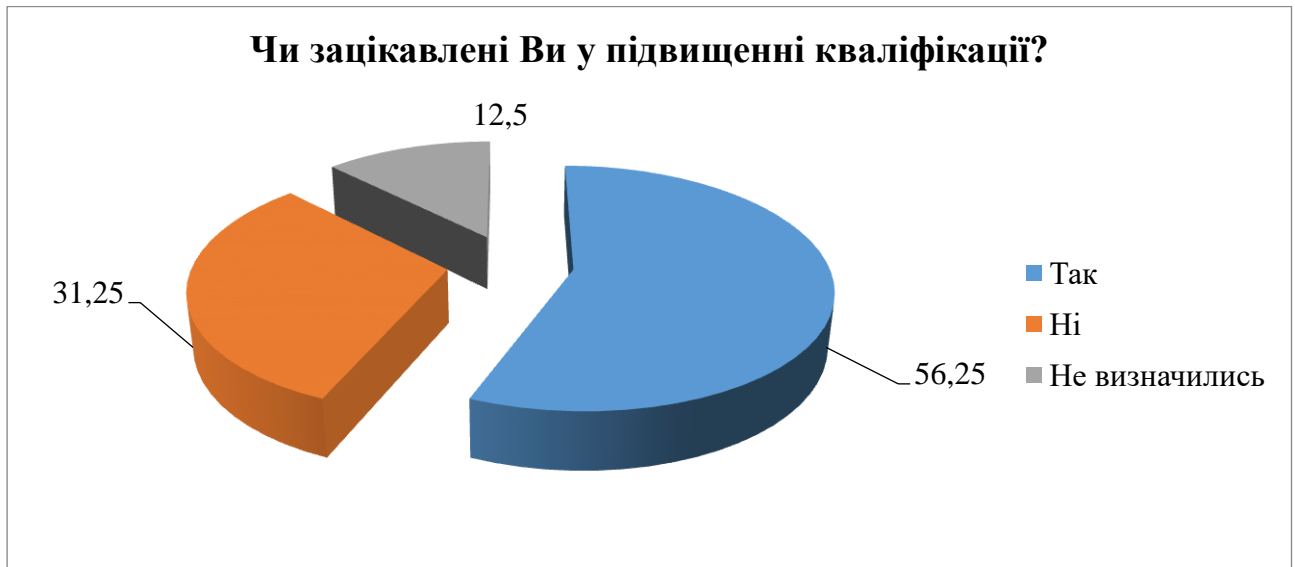


Рис. 2.9. Відповіді службовців на питання «Чи зацікавлені Ви у підвищенні кваліфікації?»

Результати опитування виявили (рис. 2.9), що 56,25 % персоналу зацікавлені у підвищенні фахової кваліфікації, 31,25 % вважають, що їм достатньо знань та досвіду для виконання своїх посадових обов'язків, тому не мають потреби у підвищенні фахової кваліфікації, 12,5 % опитаних не визначились.



Рис. 2.10. Відповіді службовців на питання «Назвіть причини, що мотивують Вас підвищувати свій фаховий рівень»

Щодо чинників, що мотивують працівників підвищувати свій фаховий рівень, респонденти назвали наступні: бажання зберегти місце роботи чи посаду (62,5%); зацікавленість у збільшенні заробітної плати (50 %); бажання одержати нову посаду або підвищити рівень (37,5 %); інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків (18,75 %) (рис. 2.10).

7) відповіді на питання «Чи є можливість для кар'єрного зростання, чи зацікавлені ви в цьому?» 93,75 % респондентів відповіли, що в них немає можливості для кар'єрного зростання, причому у 68,7 5% опитаних є зацікавленість в цьому (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Відповіді службовців на питання «Чи зацікавлені Ви у кар'єрному зростанні?»

Таким чином, результати проведеного опитування дають підстави стверджувати, що у системі управління персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади було виділено наступні значущі проблеми:

1. Недостатнє задоволення службовців системою оплати праці. 93,75% опитаних незадоволені системою оплати праці, у своїх відповідях вони підкресливали її недосконалість, відсутність форм нематеріального

стимулювання. Вони також виділили, що найбільш дієвою формою нематеріального стимулювання для них будуть подяки та визнання, нові перспективи зростання. Слід зазначити, що оплата праці персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади ґрунтується не на результативності діяльності, а на статусі та вислужі років, незважаючи на те, що досягнення цілей значною мірою визначається ініціативністю та підприємливістю персоналу, його зацікавленістю у виконанні поставлених завдань.

2. Відсутність системи професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання. Більшість опитаних зазначили, що вони мають бажання підвищувати свою кваліфікацію, проте в них немає такої можливості. Основними факторами, які мотивують працівників органу публічної влади активно брати участь у професійному навчанні, за відповідями респондентів, є: бажання зберегти місце роботи чи посаду; зацікавленість у збільшенні заробітної плати; бажання одержати нову посаду або підвищити рівень; інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків.

Крім того, респонденти відзначили, що, керівництво не пропонує жодних заходів для кар'єрного зростання персоналу, внаслідок чого згодом службовці втрачають інтерес до роботи, не вбачаючи подальших перспектив для свого розвитку та кар'єрного зростання.

Проаналізувавши існуючу систему управління персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади, можна виділити такі його слабкі місця, як:

- відсутність реального матеріального та нематеріального стимулювання,
- відсутність механізму професійного навчання та кар'єрного зростання службовців.

Отже, існуюча система управління персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади недосконала, в зв'язку з чим необхідно:

1) в практику роботи управління персоналом впроваджувати інноваційні кадрові технології, що сприятимуть забезпеченню ефективного мотивування та стимулювання персоналу;

2) розробити положення про підвищення кваліфікації, структура якого включала б: загальні положення про підвищення кваліфікації, підстави для підвищення кваліфікації службовців, фінансування підвищення кваліфікації службовців, вимоги до програм підвищення кваліфікації, що дозволить підвищити фаховий рівень персоналу.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАРОСІЛЕЦЬКОЇ ГРОМАДИ

3.1. Система мотивування та стимулювання персоналу як ефективний механізм управління персоналом публічних служб

Слід зазначити, що якість роботи органів публічного управління залежить від рівня професійності його персоналу. Погоджуємося з думкою К. Богомолової та О. Подольської, які визначають професіоналізм представників органу публічної служби як здатність знаходити, враховуючи умови і реальні можливості, найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених завдань у межах наданих повноважень, використовувати фахові технології, що застосовуються в демократичних суспільствах, мати постійну мотивацію до роботи та задоволення від неї, досягати високих результатів у процесі виконання своїх функціональних обов'язків, дотримуватися відповідних етичних норм, мати і усвідомлювати перспективу свого майбутнього професіонального розвитку та прагнути до нього [3, с. 77].

Маючи відповідний рівень кваліфікації, конкретні бажання, виходячи з певної системи цінностей, та дотримуючись встановлених норм і правил, службовець органів публічної влади здатний виконувати свою роботу на високому професійному рівні. Саме прагнення та здатність службовця високопрофесійно виконувати посадові обов'язки – один із ключових факторів ефективної діяльності органів публічної влади.

Вітчизняна та зарубіжна практика однозначно свідчить: якщо в органах публічної влади не ведеться планомірна робота в галузі управління персоналом, то розраховувати на ефективну діяльність публічної організації не має смислу. В зв'язку з цим перед кадровою службою органів публічної влади постає питання вдосконалення механізмів управління персоналом.

Опрацювання літератури з теми дослідження [15; 30; 71] дає підстави стверджувати, що на сьогоднішній день доцільно говорити про наступні інноваційні технології, спрямовані на модернізацію кадрової політики в органі місцевого самоврядування Старосілецької громади:

1) використання ефективного механізму мотивації та стимулювання для підвищення результативності професійної діяльності персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади,

2) створення адекватного механізму професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади.

Одним з найбільш ефективних механізмів управління трудовими ресурсами, що сприяє підвищенню результативності професійної діяльності персоналу органів місцевого самоврядування, є мотивація їхньої діяльності.

«Мотивація – це внутрішній процес свідомого та самостійного вибору самою людиною тієї чи іншої моделі поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів для задоволення своїх потреб» [14, с. 49].

Сутність функції мотивації як функції управління персоналом зводиться до того, щоб працівники організації виконували свої обов'язки ефективно і якісно, відповідаючи своїми інтересами та встановленими планами. Тому, щоб ефективно впливати на персонал, керівництву Старосілецької громади необхідно вибудувати чітку систему мотивації свого персоналу.

Мотивація та стимулювання трудової діяльності в будь-якій організації здійснюється за допомогою системи матеріального та морального (нематеріального) впливу.

Як зазначають дослідники, мотивація та стимулювання персоналу в публічних організаціях дещо відрізняється від цього процесу в недержавних організаціях [17, с.199]. Перш за все, суттєвою відмінністю мотивування праці службовців в органах місцевого самоврядування є відсутність можливості використання фінансових інструментів мотивування (підвищення розміру

окладу за результатами виконуваної роботи, стимулювання «відсотком» від доходу за якісну роботу). Діюча система оплати праці службовців в органах місцевого самоврядування складається із посадового окладу, який складає до 50% заробітної плати та премій, надбавок, стимулюючих виплат. При цьому, розмір премій, надбавок, стимулюючих виплат, як правило, визначає керівник.

Отже, щоб стимулювати роботу персоналу органів місцевого самоврядування Старосілецької громади, необхідно впровадити матеріальну винагороду кожного службовця залежно від результатів його роботи, що дозволить залучати на роботу більше висококваліфікованих фахівців, а також мотивувати професійних співробітників, які вже працюють.

У зв'язку з цим виникає необхідність визначення системи критеріїв оцінки ефективності діяльності службовців, що можуть застосовуватися з метою матеріального стимулювання персоналу органів місцевого самоврядування.

Основними критеріями при цьому доцільно визначити:

- перевиконання завдань та доручень відповідно до посадових обов'язків службовця, виконання завдань підвищеної складності;
- зразкове дотримання службової дисципліни, інтенсивність виконання роботи понад тривалості службового часу;
- висока якість виконання службовцям посадових обов'язків, позитивні відгуки керівника, наявність подяк та грамот;
- відсутність періодів тимчасової непрацездатності службовця, неоплачуваних відпусток.

Як влучно зауважує А. Іванов, незважаючи на те, що основну увагу дослідники приділяють питанню вдосконалення системи матеріального заохочення службовців органів місцевого самоврядування, тобто матеріальним стимулам, не менш важливими є питання вдосконалення інструментів та методів нематеріального стимулювання службово-трудової діяльності персоналу органів місцевого самоврядування [24, с. 138].

До нематеріальних інструментів та методів, що мотивують службовців органів місцевого самоврядування сумлінно і високопрофесійно виконувати свої посадові обов'язки, дослідники [4; 71] відносять:

- систему моральних стимулів;
- створення необхідних умов для високопродуктивної роботи;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Розглянемо більш детально методи нематеріального мотивування та стимулювання службовців органів публічної влади, застосування яких дозволить ефективно управляти персоналом органів публічної влади.

1. Система моральних стимулів.

Ці стимули спрямовані на мотивацію людини як особистості. На відміну від усіх вищезгаданих стимулів, вони не можуть безпосередньо впливати на працівника. Їх суть полягає в тому, щоб надати інформацію про успіхи та переваги кожного співробітника органів публічної влади та про конкретні результати його діяльності у соціальному середовищі. Характер стимулів є інформаційним, а суб'єкт управління виступає як джерело інформації про переваги своїх співробітників. Тому, чим повніша і об'єктивніша інформація надається, тим краще система виконує свою функцію.

Моральні стимули службовців органів публічної влади не зводяться лише до нагород і заохочень. Їхнє завдання залучити людину до праці, створити їй максимально комфортні умови, атмосферу, морально-психологічний клімат, сприятливу громадську думку, щоб працівник ставився до праці як до вищої цінності суспільних відносин і визнавав трудові заслуги як головні.

Такий підхід створює впевненість у тому, що сумлінна робота та хороша поведінка завжди отримують визнання та позитивну оцінку та будуть приносити повагу та подяку. І погана робота, безвідповідальність, формальне ставлення до цього питання вплинуть на зниження матеріальної винагороди, на офіційне становище і авторитет службовця.

Моральні стимули допомагають сформувати у державного службовця позитивне ставлення до саморозвитку та професійного зростання. Мотиваційні

нематеріальні заходи повинні бути спрямовані на формування внутрішньої потреби у державного службовця розвивати свої компетентності для досягнення професійних успіхів, підвищення рівня професіоналізму, результативності виконання покладених завдань та обов'язків. З цією метою доцільно використовувати наступні прийоми:

- формування у державних службовців внутрішньої установки, прагнення до саморозвитку та самовдосконалення;
- формування високої відповідальності за прийняті рішення та виконання покладених завдань;
- формування здорової конкуренції у державних службовців з професійного розвитку.

2. Створення необхідних умов для високопродуктивної праці.

Ці умови включають: наявність робочого місця, обладнаного технічними засобами; відсутність обмежень у офісі; ізоляція від відволікаючих шумів (особливо монотонних); достатнє природне освітлення; нормальний температурний режим; наявність кондиціонера; наявність кімнати відпочинку і т. ін.

3. Покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Позитивний психологічний мікроклімат у колективі – основа успішної діяльності. Його сприятливий вплив позначається на всіх ділянках виробничого процесу. Велика роль у його формуванні належить керівнику. Від його авторитету, особливостей особистості найчастіше залежить вся психологічна атмосфера у колективі. Лідерський стиль роботи повинен ґрунтуватися на можливості поєднання членів команди з ціннісними орієнтаціями, характерами, емоційними та іншими властивостями, вмінням знаходити спільну мову з лідерами неформальних груп та спрямовувати спільні зусилля для виконання виробничих завдань, що стоять перед командою тощо. Часті конфлікти в колективі знижують продуктивність праці, шкодять здоров'ю, забираючи багато фізичних та моральних сил, які з успіхом могли б бути спрямовані на добрі справи.

Для ефективного використання нематеріальних стимулів мотивації службовців органів публічної влади необхідно:

- наявність положення про види нематеріальних стимулів;
- широке використання стимулів на користь розвитку творчої ініціативи та діяльності співробітників;
- нематеріальні стимули, які підтримуються заходами стимулювання;
- періодичне поліпшення ситуації відповідно до нових завдань, змін у змісті, організації та умовах роботи співробітників;
- своєчасне моральне заохочення працівників.

3.2. Формування механізму професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади

Наступним напрямком модернізації процесу управління персоналом в Старосілецькій громаді є створення адекватного механізму професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання персоналу.

Професійна кар'єра є одним із способів реалізації таких життєвих стратегій особистості як стратегія матеріального благополуччя і успіху, стратегія самореалізації. Тому питання кар'єрного зростання службовців органів публічного управління є актуальним напрямком удосконалення процесу управління персоналом. Професійна кар'єра – є активним досягненням людиною успіхів щодо професійної діяльності [18].

Щодо факторів, що спонукають службовця до кар'єрного зростання, то до них слід віднести: особистісні чинники: професійне самовизначення, рівень домагань, освіта, професійна компетентність; службово-виробничі чинники: виробничі функції, галузь, територіальне розташування; соціально-економічні чинники: соціальний захист, матеріальне стимулювання, рівень оплати праці.

Професійне та кар'єрне зростання позитивно впливають на мотивацію працівників та їх розвиток, сприяють збільшенню показників ефективності публічної організації, а також забезпечують наступність в управлінні.

В зв'язку з цим, дії керівників органів публічної влади мають бути орієнтовані на комплексну оцінку та максимально ефективно розкриття здібностей працівників, накопичення ними компетентнісного багажу, а також найбільш оптимальний облік потенціалу службовців з урахуванням мотивації самих працівників при паралельному акценті на ефективну реалізацію функцій органу публічної влади.

З метою створення умов для просування по службі та професійного кар'єрного зростання службовців органів публічної влади, керівному апарату разом із кадровою службою публічної організації доцільно побудувати програму розвитку кар'єри, а це передбачає виконання низки завдань (див. рис. 3.1).

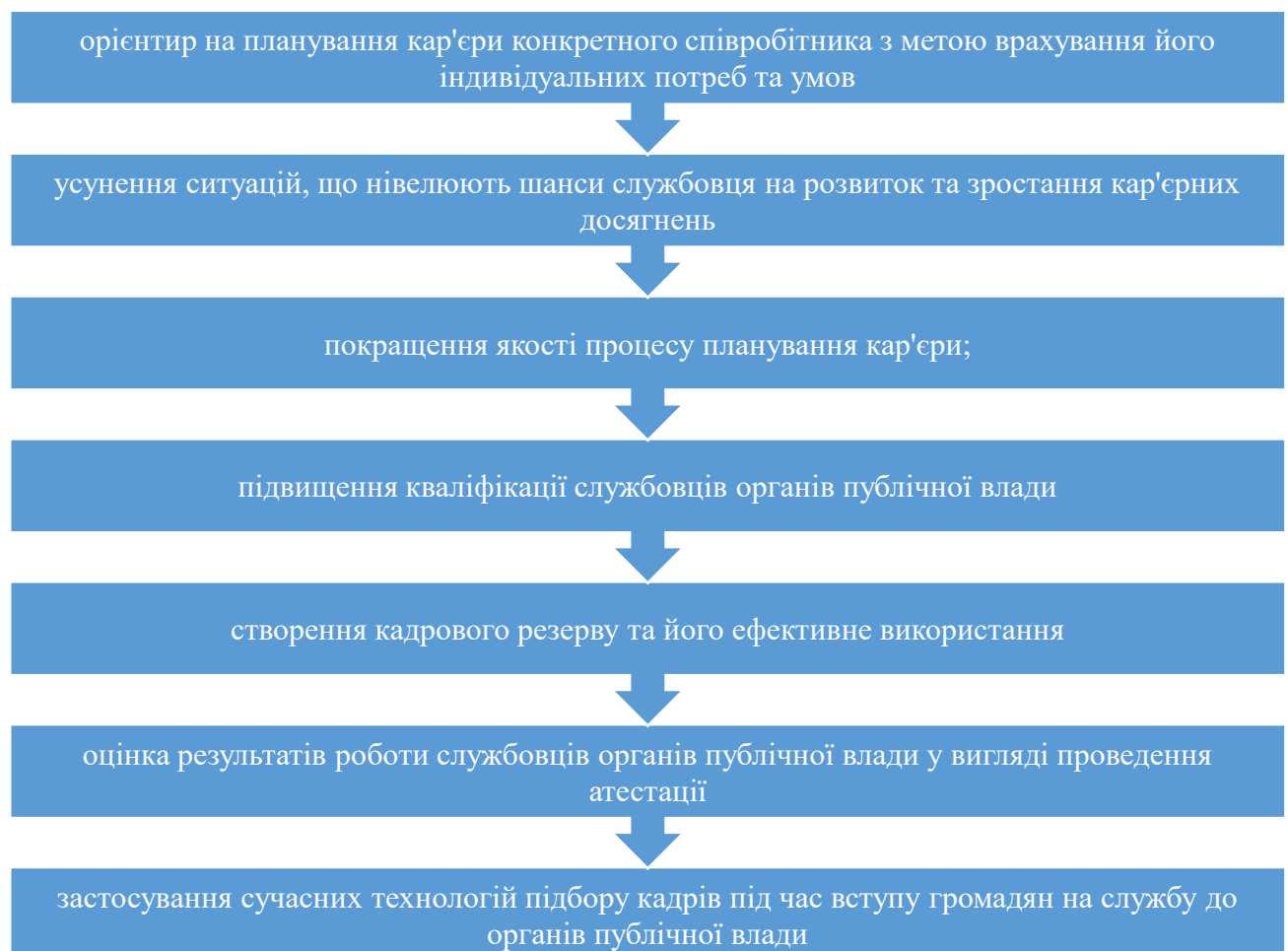


Рис. 3.1. Програма розвитку кар'єри персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади

Отже, одним із першочергових завдань керівних органів публічної влади є планування професійної кар'єри персоналу, тому що це – визначення майбутнього розвитку публічних службовців.

Плануванням кар'єри публічних службовців, на погляд експертів, повинні займатися: сам публічний службовець, керівник відділу управління персоналом органу публічної влади і безпосередній керівник публічного службовця. При розробці заходів планування кар'єри публічного службовця варто врахувати такі важливі особисті якості як: освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішньої мотивації.

Ефективність роботи органу місцевого самоврядування Старосілецької громади багато в чому визначається професійною підготовкою службовців, діловими та людськими якостями, здатністю швидко та раціонально виконувати свої функціональні обов'язки. При цьому постійні зміни умов, пов'язані з реформою місцевого самоврядування, що продовжується, пред'являють до співробітників даних структур додаткові вимоги. Але сьогодні далеко не всі співробітники органів місцевого самоврядування відповідають цим підвищеним вимогам. З метою вдосконалення професійних якостей персоналу органів публічної влади Старосілецької громади керівництву доцільно звернути увагу на професійне навчання персоналу. Як зазначає О. Слюсаренко, професійне навчання державних службовців дозволить підвищити якість надання управлінських послуг, сприятиме зростанню рівня компетентності службовців, їхньої ділової ініціативи, сучасного мислення, оволодіння новими методами керівництва й управління [58].

Щоб процес професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу органів публічного управління, зокрема і персоналу органів публічної влади Старосілецької громади був ефективним, необхідно побудувати програму професійного навчання та підвищення кваліфікації кожного службовця протягом проходження ним служби в органах місцевого самоврядування. Це передбачає виконання наступних завдань (рис. 3.2).

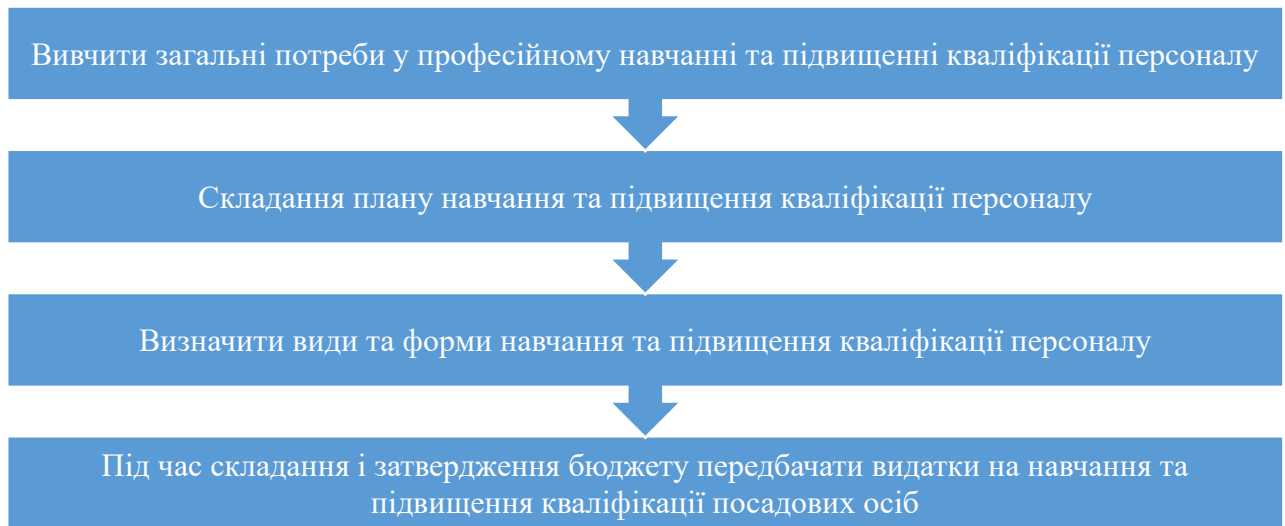


Рис. 3.2. Механізм організації безперервного кар'єрного навчання та підвищення кваліфікації персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади

Розглянемо детально процес організації безперервного кар'єрного навчання персоналу органу місцевого самоврядування:

1. Вивчити загальні потреби у професійному навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу.

Для підвищення рівня професійної компетентності персоналу орган місцевого самоврядування Старосілецької громади щорічно має визначити потреби у підвищенні кваліфікації та навчанні персоналу.

Для визначення потреб підвищення кваліфікації необхідно не тільки враховувати потреби органу місцевого самоврядування, але також враховувати потребу самих співробітників у навчанні, для цього можна впровадити анкету освітніх потреб, в якій би кожен спеціаліст вказував ті знання та вміння, яких йому, на його думку, недостатньо для більш ефективного виконання своєї роботи.

2. Складання плану навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Після того, як виявлено потреби кожного фахівця органу місцевого самоврядування Старосілецької громади та адміністрації, формується план

підвищення кваліфікації із зазначенням тих тем, які цікаві та необхідні службовцям.

2. Визначити види та форми навчання персоналу.

Пропозиція на ринку навчальних послуг для органів місцевого самоврядування сьогодні є достатньо широкою. Слід зазначити, що питанню навчання персоналу органів публічної влади на сьогоднішній день приділена значна увага. Зокрема, розроблено цілу низку законодавчих актів, в яких розглянуті питання професійного навчання та перепідготовки службовців органів публічного управління, а саме: Постанова КМУ «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 року №106 [50], Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [22], Постанова КМУ «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [51]. Щодо видів навчання персоналу органів публічного управління, то на сьогоднішній день рекомендуємо застосовувати наступні види навчання персоналу, що передбачені чинним законодавством (рис. 3.3): професійна підготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування.

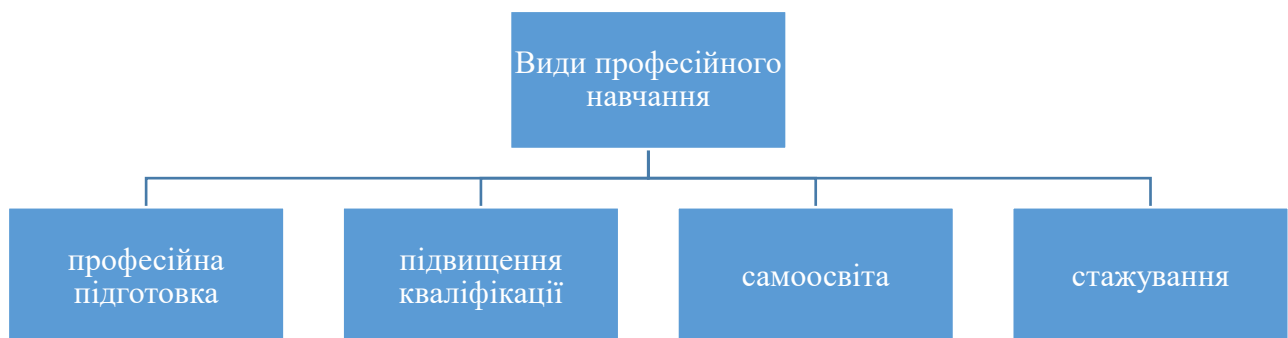


Рис. 3.3. Види навчання персоналу органів публічного управління

1) професійна підготовка відбувається шляхом здобуття вищої освіти посадовими особами органів публічної влади на другому (магістерському) рівні вищої освіти за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». При цьому службовець може обрати, відповідно до п. 10 «Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» вечірню, заочну, дистанційну формою навчання [51];

2) підвищення кваліфікації персоналу органів публічного управління. З метою підвищення кваліфікації персоналу органів публічного управління розробляються загальні і спеціальні програми навчання.

Загальні програми підвищення кваліфікації – «програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів» [50]. Зміст загальних програм підвищення кваліфікації охоплює загальні питання державного управління, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби. Спеціальні програми підвищення кваліфікації – «програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів». Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності окремого державного органу» [50].

Навчання за даними програмами здійснюється у наступних випадках:

- при прийнятті на роботу до органу влади;
- при зайнятті посад вищої категорії.

Професійна програма підвищення кваліфікації – «це документ, яким визначаються зміст, термін і розподіл навчального часу, види контролю тощо. Професійні програми підвищення кваліфікації створюються відповідно до

конкретних завдань, що передбачені професійно-кваліфікаційними характеристиками певних посад працівників органу влади з урахуванням набутого досвіду фахівця» [51].

Щодо форм підвищення кваліфікації персоналу, то ними можуть бути дистанційні форми навчання за спеціальними та загальними програмами, участь у конференціях, семінарах, обмін досвідом між професійними групами.

3) самоосвіта. Сучасний публічний службовець має приділяти увагу підвищенню своєї компетентності. За цих умов особливої актуальності набуває питання самоосвіти та саморозвитку. З цією метою керівництву доцільним було б організувати систематичне забезпечення персоналу відповідною фаховою літературою та необхідними сучасними засобами комп'ютерної та відеотехніки, навчаючими технічними засобами.

4) стажування. Проходження працівниками стажування характеризується набуттям учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань.

При виборі форми підвищення кваліфікації керівництву слід врахувати категорію працівників, зміст і рівень їх спеціальної підготовки, попередні форми підвищення кваліфікації тощо. Вибір конкретної форми залежить від шабля, на якому перебуває працівник, його посади.

3) Під час складання і затвердження бюджету передбачати видатки на підвищення кваліфікації посадових осіб.

Таким чином, впровадження механізму організації безперервного кар'єрного навчання та підвищення кваліфікації персоналу органу місцевого самоврядування Старосілецької громади створить умови для кар'єрного просування службовців, їх професійної самореалізації, знизить плинність кадрів, сприятиме стабільності та ефективності діяльності органу місцевого самоврядування Старосілецької громади.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі з'ясовано сутність процесу управління персоналом в органах публічного управління; проаналізовано принципи, функції, методи та кадрові технології управління персоналом публічних служб; досліджено стан управління персоналом та розглянуто шляхи удосконалення процесу управління персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади.

На основі проведеного дослідження визначено, що управління персоналом органів публічного управління – це один з механізмів реалізації кадрової політики суб'єктів публічного управління, система організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та інших заходів, що забезпечують раціональне використання здібностей персоналу органів управління як в його власних інтересах, так і в інтересах органів публічного управління. Зазначено, що головною метою управління персоналом органів публічного управління є забезпечення органів публічної влади необхідним персоналом, підтримка і розвиток на високому рівні його кваліфікації, професіоналізму і компетентності, створення системи оцінки, мотивації, стимулювання і інших необхідних умов для ефективної, результативної і якісної роботи управління персоналом органів публічного управління.

З'ясовано, що процес управління персоналом органів публічного управління буде ефективним за умови дотримання фундаментальних та новітніх принципів управління, а саме: планомірність, єдність розпоряджень, орієнтація на стратегічний підхід до управління персоналом; комплексність; оперативність; оптимальність; підхід до працівника як вирішального фактору ефективності та конкурентоспроможності організації; професіоналізація управління персоналом, адаптивність. При цьому, в процесі управління персоналом органів публічної влади кадрові служби виконують наступні функції: визначення потреби та забезпечення організації персоналом, професійний розвиток та адаптація співробітників, оцінки результатів праці,

мотивація персоналу, управління конфліктами, адміністративну, інформаційно-аналітичну, виховну, соціальну.

Визначено, що ефективність процесу управління персоналом органів публічного управління залежить від наступних методів управління: адміністративних, правових, економічних, морально-етичних та соціально-психологічних, вмiле поєднання яких сприятиме підвищенню результативності, ефективності, професійності та майстерності службовців, забезпечить якісне виконання ними своїх професійних обов'язків.

Важливою складовою системи управління персоналом в органах публічної влади є наступні кадрові технології: відбір персоналу органів публічного управління; трудова адаптація; трудова мотивація; професійна підготовка працівників органів публічного управління; підвищення кваліфікації (оновлення знань та розвиток кадрового потенціалу працівників органів публічного управління з метою ефективного виконання своїх професійних обов'язків); формування кадрового резерву; оцінювання кадрів.

Дослідивши стан управління персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади, було виявлено його слабкі місця, от-як: відсутність реального матеріального та нематеріального стимулювання, відсутність механізму професійного навчання та кар'єрного зростання службовців. Визначено, що основними напрямками удосконалення кадрової політики органу місцевого самоврядування Старосілецької громади є: використання ефективного механізму мотивації для підвищення результативності професійної діяльності персоналу в органах публічної влади та створення адекватного механізму професійного та кар'єрного зростання службовців органів публічної влади. Удосконалення механізмів управління персоналом органу місцевого самоврядування Старосілецької громади сприятиме розвитку творчого потенціалу службовців, ефективному розкриттю їхніх здібностей, підвищенню рівня професіоналізму, зниженню плинності кадрів, а отже – стабільності та ефективності діяльності органу місцевого самоврядування Старосілецької громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1. С. 10-16.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
3. Богомолова К. С., Подольська О.В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 74–81.
4. Бондар В. Д. Основні мотиви діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Державне управління»*. 2013. № 191. С. 161-169.
5. Буркова Л.А., Семеняка Т.В., Демченко Є.В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 106-111.
6. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
8. Гавкалова Н.Л. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5018>
9. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 528 с.
10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

11. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. С.
12. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Том 6. №1-2. С. 42-51.
13. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
14. Гончарук Н.Т., Артеменко Н.Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 48-54.
15. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 35. С. 196–202.
16. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 216-224.
17. Дейнега Х.М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. *Економіка та держава*. 2011. № 1. С. 151–153.
18. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах системи державного управління в Україні. URL: <file:///C:/Users/IRBIS/Downloads/194-Article%20Text-189-1-10-20200726.pdf>.
19. Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін / за заг. ред. І. В. Розпутенка : зб. наук. праць. К. : Вид. НАДУ, 2010. 168 с.
20. Євдокимов П.В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні: дис. на здобуття наук. ступеня кандидата юридич. наук. Запоріжжя. 2020. 237 с.

21. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
22. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
23. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 116-120.
24. Іванов А. Актуальні питання стимулювання праці державних службовців. *Право і безпека*. 2021. № 3. С. 136-142.
25. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛПІ НАДУ*. Вип. 37. Львів: ЛПІ НАДУ, 2013. 470 с.
26. Кормишкін Ю.А. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24-34.
27. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77–82.
28. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми. Київ: ЦУЛ, 2003. 271 с.
29. Круп'як Л.Б., Круп'як І. Й. Підвищення професіоналізму публічних службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. *Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні, 12 червня 2018 р.* Тернопіль: ТНЕУ, С. 110-113.
30. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua>

31. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом*. Київ: Кондор, 2006. 308 с.
32. Ландсман В.А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2013. № 1(41). С. 117–121.
33. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. *Управління розвитком*. 2014. №7. С.135-138.
34. Матвєєв П.М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Випуск 14. С. 87-92.
35. Мельниченко Б. Правова основа організації та діяльності органів публічного управління в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 12. С. 174-177.
36. Михалевська Л. Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». *Менеджер*. 2015. № 1. С. 186-195.
37. Мохова Ю.Л., Сабадаж Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369>.
38. Никифорова В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
39. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу : дис.. на здобуття наук. ступеня к. держ. упр. К. : НАДУ, 2018. 264 с.
40. Олійник С.У. *Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник*. Х.: НУА, 2013. 376 с.
41. Орлів М. С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реформування державного управління України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Сер.: Державне управління*. 2016. № 4. С. 100-107.

42. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. Київ–Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2018. 300 с.
43. Осовська Г. В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. К. : Кондор, 2003. 223 с.
44. Палійчук Є.С. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.95>.
45. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку. URL: http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf.
46. Пашко Л.А. Принципи управління людськими ресурсами як основа дієвості суб'єкт-об'єктної взаємодії. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10plasov.pdf>.
47. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.
48. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5 (50). С. 128-132.
49. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1. С. 185-191.
50. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 року № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.
51. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління

та адміністрування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-%D0%BF#Text>.

52. Прудиус Л. В. Інноваційні технології професійного навчання державних службовців. *Держава та регіони: наук. фах. журнал. Сер.: Державне управління*. 2016. № 4 (56). С. 90-95.

53. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках: доповідь / за заг. ред. Н. Алюшиної. К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с.

54. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

55. Савельєв В.С. Методи управління персоналом. Київ : Професіонал. 2018. 325 с.

56. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадева С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Каравелла, 2019. 293 с.

57. Ситник Н .І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

58. Слюсаренко О. М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні): дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. НАДУ, 2007. 253 с.

59. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент : посібник. К. : Академвидав, 2003. 464 с.

60. Сурай І.Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Університетські наукові записки*. 2008. Вип. 3. С. 329–330.

61. Сурмін Ю.П. Бакуменко В.Д. Михненко А.М та ін. Енциклопедичний словник з державного управління: за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К.:НАДУ, 2010. 820 с.
62. Управління персоналом / Г. М. Захарчин [та ін.]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2013. 259 с.
63. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
64. Управління персоналом в умовах децентралізації / за ред. В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
65. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.
66. Управління персоналом: підручник / за ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
67. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
68. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.
69. Шатило О.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с.
70. Щегорцова В.М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект. *Державне будівництво*. 2011. № 2.
71. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4 (24). С. 406–411.