

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

Студентки Ісаєва Ельвіна Тахмасибівна

академічної групи 281М-22з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Управління персоналом в органах місцевого самоврядування»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Тарасенко Т. М.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишнеvsька О. В.			
-----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Управління персоналом в органах місцевого самоврядування».

73 с., 9 табл., 54 джерела.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, АПАРАТ, КАР'ЄРА, КАДРОВА ПОЛІТИКА, КОНКУРСНИЙ ВІДБІР, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, які виникають у сфері організації та функціонування місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є управління персоналом в органах місцевого самоврядування (на прикладі Томаківської селищної ради).

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо модернізації механізмів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування для підвищення ефективності та результативності діяльності органів місцевого самоврядування.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти управління персоналом. У другому розділі пораналізовано організаційне та правове забезпечення роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні. Третій розділ присвячено вивченню діяльності щодо управління персоналом на прикладі виконавчого комітету Томаківської селищної ради.

Результати цього дослідження можуть бути використані в роботі органів місцевого самоврядування, зокрема в роботі Томаківської селищної ради для підвищення ефективності управління персоналом.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Personnel management in local self-government bodies»

73 pages, 9 tables, 54 sources.

PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL, STAFF, CAREER, PERSONNEL POLICY, COMPETITIVE SELECTION, STAFF ADAPTATION, PROFESSIONAL DEVELOPMENT.

The object of research is social relations that arise in the field of organization and functioning of local self-government

The subject of the study is personnel management in local self-government bodies (on the example of the Tomakiv settlement council).

The purpose of the study is theoretical justification and development of recommendations for the modernization of human resources management mechanisms in local self-government bodies to increase the efficiency and effectiveness of the activities of local self-government bodies.

The first chapter reveals the theoretical aspects of personnel management. The second chapter analyzes the organizational and legal support for work with personnel in local self-government bodies in Ukraine. The third section is devoted to the study of personnel management activities on the example of the executive committee of the Tomakiv settlement council. The results of this study can be used in the work of local self-government bodies, in particular in the work of the Tomakiv settlement council to improve the quality of personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1. Сутність, принципи, цілі та функції управління персоналом	8
1.2. Розвиток теоретичних підходів до управління персоналом	16
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	29
2.1. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування	29
2.2. Система професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування.....	38
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ ТОМАКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ)	43
3.1. Загальна характеристика Томаківської селищної ради та виконавчого комітету Томаківської селищної ради	43
3.2. Напрями управління персоналом на прикладі виконавчого комітету Томаківської селищної ради	56
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні розвитку територій та задоволенні потреб громадян. Ефективне управління персоналом у таких органах є важливим аспектом забезпечення їхньої успішної діяльності. Оскільки людські ресурси є особливим інструментом ефективної та послідовної реалізації зовнішньої та внутрішньої політики, то від динаміки та результатів змін щодо формування необхідних компетентностей, прагнення до самовдосконалення та кар'єрного зростання залежить ефективність публічної служби [1]. У цих умовах перехід до кадрового менеджменту із застосуванням нових технологій трудової мотивації, оцінки персоналу, підбору та адаптації на системній основі представляється таким, що не втрачає своєї актуальності. Зазначене підтверджує особливу значущість обраної теми.

Наразі діюча система публічного управління та її підсистеми не в змозі забезпечувати ефективне виконання зобов'язань, взятих державою перед громадянами. Це, імовірно, є наслідком відсутності ефективних механізмів управління людськими ресурсами щодо відбору персоналу на службу в органи місцевого самоврядування, оцінки діяльності посадових осіб, класифікації їх посад. Як результат, це стає поштовхом для зниження рівня професіоналізму кадрів в системі публічної служби, відповідно існує проблема, низької якості надання публічних послуг громадянам.

Розвиток публічного управління – актуальна наукова та практична проблема для країн світу, для країн перехідного періоду, зокрема для України. Дослідженню питань, пов'язаних із процесом формування кадрової політики у сфері публічного управління, присвячено низку праць таких українських та зарубіжних науковців як: В. Баштанник, В. Бакуменко, М. Білинська, О. Дмитрик, С. Березюк, Н. Гончарук, Г. Калетнік, Л. Пронько, С. Лутковська, Д. Токарчук, І. Фурман та інших.

Актуальність теми. Децентралізація влади в Україні зумовлює потребу удосконалення управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. Актуальними є питання створення або реорганізація служб управління персоналом, їх оптимізація та структуризація функцій, впровадження сучасних технологій HRменеджменту, створення нової моделі оцінювання посадових осіб та їх професійного розвитку.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, які виникають у сфері організації та функціонування місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є управління персоналом в органах місцевого самоврядування (на прикладі Томаківської селищної ради).

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо модернізації механізмів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування для підвищення ефективності та результативності діяльності органів місцевого самоврядування.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- визначити сутність, принципи, цілі та функції управління персоналом;
- простежити розвиток основних теоретичних підходів до управління персоналом;
- досліднити основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування;
- розкрити систему професійного розвитку посадових осіб;
- визначити та обґрунтувати рекомендації щодо модернізації механізмів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування на прикладі виконавчого комітету Томаківської селищної ради.

Методи дослідження. В роботі використано такі методи наукового пізнання як аналіз і синтез, аналогія та порівняння, спостереження, обробка фактологічної інформації, а також історичний метод. В основу дослідження покладено системний підхід.

Джерельною базою дослідження є Конституція України, Закони України, інші нормативно-правові акти, у тому числі, документи Томаківської селищної ради та виконавчого комітету Томаківської селищної ради, аналітичні, статистичні матеріали, наукові праці за темою роботи.

Результати дослідження можуть бути використані в роботі органів місцевого самоврядування, зокрема в роботі Томаківської селищної ради для підвищення ефективності управління персоналом.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Обсяг роботи складає 73 сторінки. Список використаних джерел включає 54 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність, принципи, цілі та функції управління персоналом.

Управління – це сфера людської діяльності, що виникла в результаті поділу праці, за допомогою якої люди впливають на соціально-політичні, технічні, економічні та соціально-культурні процеси з метою досягнення своїх цілей [2]. Управління як феномен об'єктивного світу дуже різноманітний. Описуючи навколишній світ, дослідники виділяють три основні сфери управління: нежива природа, дика природа та соціальне управління. Відповідно до принципів інтегрованого, системного підходу, соціальний менеджмент – це цілеспрямована діяльність управлінського апарату в соціально-економічній системі, пов'язана з виконанням певних функцій (планування, організація, регулювання, координація, мотивація, контроль) на основі знань і застосування об'єктивних законів і закономірностей виробництва в інтересах постійного підвищення його ефективності. Соціальне управління включає два основних підкласи: управління індивідуальною діяльністю та управління командами. Важливими видами соціального управління є адміністративно-державне управління (політичне керівництво), управління соціально-культурною сферою (духовне виробництво), управління матеріальним виробництвом. Інакше кажучи, класифікація видів господарювання відповідає основним сферам організації суспільства: економічна – сфера матеріального виробництва, розподілу та споживання матеріальних благ; політична – сфера владних відносин, класових, національних і міждержавних відносин; культурна – сфера духовного виробництва, розподілу та споживання духовних благ. Кожен тип управління має певні рівні (організація – регіон – галузь – країна) [2, с. 11].

У межах соціального управління є дві основні форми управління: управління матеріальними ресурсами та управління людськими ресурсами. До 10 основних форм і рівнів управління належать відповідні підвиди управління.

Управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною управління будь-якою організацією, поряд з управлінням матеріальними та природними ресурсами. Однак люди істотно відрізняються за своїми характеристиками від ресурсів, які використовуються організаціями, а тому потребують спеціальних методів управління. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному. На відміну від машин і сировини, люди наділені інтелектом і їх реакція на зовнішні впливи емоційна і опосередкована, а не механічна, тому процес взаємодії між організацією та працівником двосторонній. Завдяки наявності людського інтелекту вони здатні до постійного вдосконалення та розвитку. Трудове життя людини в сучасному суспільстві триває 30 – 50 років, відносини між людиною та організацією можуть бути тривалими. На відміну від матеріальних і природних ресурсів, люди приходять в організацію свідомо, з певними цілями і очікують допомоги від організації для досягнення цих цілей. І остання, але не менш важлива особливість людських ресурсів – унікальність кожної особистості. Так як всі люди є абсолютно різними, тому реакція різних членів організації на однаковий спосіб керівництва може бути абсолютно різною [3, с. 13].

З огляду на викладене, управління людськими ресурсами є особливим видом управлінської діяльності. Це управління включає управління комбінованими процесами проектування, розподілу, перерозподілу, використання і відтворення людських ресурсів з метою досягнення якнайповнішого задоволення суспільних і особистих потреб у матеріальних і духовних благах за оптимальної ціни живої праці. Розглядаючи співвідношення між поняттями «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом» необхідно відмітити, що в сучасній практиці існує також думка про два основних підходи до вирішення проблем персоналу. Перший акцентує увагу на тому, що «управління людськими ресурсами» охоплює стратегічні аспекти вирішення даної проблеми, включаючи питання соціального розвитку, а «управління персоналом» в більшій мірі стосується оперативної роботи з кадрами. Інший підхід виходить з того, що «управління людськими ресурсами» орієнтоване перш за все на питання державного регулювання відносин в сфері

праці і зайнятості, а «управління персоналом» – на трудові відносини на рівні підприємства (табл. 1.1) [4, с. 11].

Таблиця 1.1

Співвідношення між поняттями «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом»

Сфера діяльності	На що спрямована	Типові функції	Кому доповідають про виконання
Управління людськими ресурсами (стратегічний аспект)	На вирішення глобальних, довгострокових, принципово нових задач	Планування людських ресурсів Розвиток індивідуальних здібностей і підвищення кваліфікації Планування витрат на персонал в межах стратегії загальних витрат фірми та ін.	Президенту корпорації
Робота з персоналом (оперативна діяльність)	На вирішення повсякденних проблем, які вимагають адміністративного втручання	Підбір і розстановка кадрів Управління трудовою мотивацією Контроль за станом техніки безпеки Вирішення конфліктів	Віце-президенту корпорації

Як підкреслюють німецькі вчені Р. Марр і Г. Шмідт, поняття «управління персоналом» (синоніми «менеджмент персоналу» і «економіка персоналу») має три аспекти: функціональний, організаційний і освітній. У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміють всі задачі і рішення, пов'язані з діяльністю щодо персоналу (наприклад, підбір персоналу, введення в роботу, використання персоналу, підвищення кваліфікації, оплата праці і звільнення працівників). В організаційному відношенні це поняття охоплює всіх осіб і всі служби на підприємстві, які несуть відповідальність за роботу з

персоналом (наприклад, лінійних менеджерів, відділ персоналу, рада працівників підприємства) [5].

Як навчальна наукова дисципліна управління персоналом є невід'ємною частиною загальної науки менеджменту. Він є однією з найважливіших складових менеджменту людських ресурсів, який в якості особливого напрямку розвитку теорії і практики управління став формуватись на Заході в 60-і рр. ХХ ст., коли працівника почали розглядати не лише як необхідну статтю витрат, а як основне джерело прибутку, а витрати на його розвиток і ефективне використання – особливий вид інвестицій [6].

Основним елементом будь-якої системи управління є персонал, який може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники компанії чи організації підпорядковані тому, що вони є продуктивною силою, основною складовою будь-якого виробничого процесу. При цьому персонал – це переважно люди, які характеризуються великим комплексом індивідуальних особливостей, серед яких основну роль відіграють соціально-психологічні. Суб'єктом управління персоналом є держава, яка розробляє комплекс соціально-економічних та організаційноправових заходів для ефективного оформлення, розподілу, перерозподілу та використання персоналу. До суб'єктів управління персоналом належать також профспілки, асоціації, трудові колективи та ін. Здатність персоналу бути одночасно об'єктом і суб'єктом управління є основною ознакою управління людськими ресурсами в організації. Предметом управління персоналом є вивчення відносин між працівниками у виробничому процесі з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в функціонуванні організації, підприємства, установи [7, с. 134].

Професор Флоридського Міжнародного університету Бізнесу Г. Десслер розглядає управління персоналом, з одного боку, як обов'язок кожного керівника, а з другого як окрему задачу спеціальних працівників, з допомогою яких директор з персоналу допомагає всім керівникам. Це одна із функцій менеджменту, яка включає: аналіз роботи (визначення характеру роботи

кожного працівника), планування потреби в персоналі і найм кандидатів на роботу, відбір кандидатів, орієнтацію і навчання нових працівників, управління оплатою праці, забезпечення мотивації і пільг, оцінку виконання, спілкування, навчання і розвиток, створення у працівника почуття відповідальності, здоров'я і безпека працівників, роботу зі скаргами і трудові відносини [8].

П. Журавльов і Ю. Одегов підкреслюють, що управління персоналом (менеджмент персоналу) – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Воно є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і його головна задача полягає в забезпеченні організації персоналом і цілеспрямованому його використанні [9].

Р. Пушкар і Н. Тарнавська вважають, що найбільш простим і всеохоплюючим визначенням менеджменту персоналу може бути адекватний цілям організації вплив на робочу силу [10].

Таким чином, можна сказати, що управління персоналом – це складний процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервного навчання персоналу, спрямований на раціональне його використання та підвищення ефективності діяльності організації.

Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволяє, як підкреслює Р. Фатхутдінов, встановити необхідність застосування до менеджменту взагалі і менеджменту персоналу зокрема 13 наукових підходів: системний, комплексний, інтегральний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний (математичний), адміністративний, поведінський, ситуаційний. [4, с. 15 – 16]

Ці підходи є абсолютно різними, але кожен з них є ефективним за тих, чи інших обставин більш детально розглянуті в Таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Наукові підходи до менеджменту персоналу

Підхід	Коротка характеристика
Системний	Будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, яка має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок
Комплексний	При застосуванні комплексного підходу повинні враховуватись технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, при необхідності й інші (наприклад, політичні, демографічні) аспекти менеджменту і взаємозв'язки цих об'єктів. Якщо упустити один з обов'язкових аспектів менеджменту, то проблема не буде вирішена.
Інтеграційний	Спрямований на дослідження і посилення взаємозв'язків а) між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, б) між стадіями життєвого циклу об'єкту управління; в) між рівнями управління по вертикалі; г) між суб'єктами управління по горизонталі.
Маркетинговий	Передбачає орієнтацію управляючої підсистеми при вирішенні будь-яких задач на споживача. Пріоритети вибору критеріїв маркетингу: 1) підвищення якості об'єкту відповідно до потреб споживача; 2) економія ресурсів у споживача за рахунок підвищення якості; 3) економія ресурсів на виробництві за рахунок фактора масштабу виробництва, науково-технічного прогресу, застосування системи менеджменту.
Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення. Після встановлення функцій створюється декілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той із них, який вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкту на одиницю його корисного ефекту. При застосуванні функціонального підходу, коли ідуть від оберненого, від потреб, іноді створюють цілком нові, оригінальні об'єкти.
Динамічний	Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і супідрядності, проводиться ретроспективний аналіз за 5 – 10 і більше минулих років і перспективний аналіз (прогноз).
Відтворювальний	Це підхід, орієнтований на постійне відтворення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими, порівняно з кращим, аналогічним об'єктом на даному ринку, сукупними витратами на одиницю корисного ефекту.
Процесний	Розглядає функції управління як взаємопов'язані. Процес управління є загальною сумою всіх функцій, серією безперервних взаємопов'язаних дій.

Кількісний (математичний)	Суть кількісного підходу полягає в переході від кількісних оцінок до якісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів та ін. Управляти можна цифрами, а не словами.
Адміністративний	Суть адміністративного підходу полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, затрат, протяжності, елементів системи менеджменту в нормативних актах (накази, розпорядження, стандарти, інструкції, положення і т.п.).
Поведінковий	Ціль – надання допомоги працівнику в усвідомленні своїх власних можливостей, творчих здібностей на основі застосування концепцій поведінських наук до побудови і управління фірмою. Основною метою цього підходу є підвищення ефективності фірми за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і фірми в цілому.
Ситуаційний	Концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Оскільки існує багато факторів як в самій фірмі, так і в зовнішньому середовищі, не існує єдиного кращого способу управляти об'єктом. Найефективнішим методом в конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації.

Ці підходи заслуговують уваги, оскільки спрямовані на формування корпоративної культури і всебічний розвиток особистості. В поєднанні з сучасною технологією і консалтингом вони дозволяють суттєво підвищити рівень управління персоналом, яке здійснюється шляхом проведення цілеспрямованих дій і включає постановку цілей та основних напрямків роботи. Загалом серед основних цілей управління персоналом можна виокремити:

- задоволення кількісних і якісних потреб компанії (об'єднань, галузей) у персоналі;
- забезпечення раціональної розстановки, професійної підготовки та підвищення по службі персоналу;
- ефективне використання.

У теорії управління персоналом виокремлюють вісім основних функцій, реалізація яких, є запорукою досягнення поставлених цілей: планування потреб, відбір і працевлаштування, розвиток і орієнтація, просування по службі, оцінка і винагорода. Вони взаємопов'язані між собою і утворюють певну

систему взаємодії з персоналом. Функції кожної підсистеми виконують різні структурні підрозділи. Крім того, у великих організаціях функції кожної підсистеми зазвичай виконує спеціально створений відділ, а в не великих організаціях один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем [11].

Виконання тих чи інших функцій управління персоналом в значній мірі залежить від того, на якій стадії розвитку знаходиться організація. Німецькі вчені Р. Марр і Г. Шмідт, розбивши розвиток компанії на п'ять основних стадій, проілюстрували взаємозв'язок між цими стадіями, основними виробничоструктурними характеристиками компанії і еволюцією управління персоналом (трансформацією «управління кадрами» в «управління людськими ресурсами»). Вони вважають, що якщо зробити спробу найзагальнішого порівняння рівня розвитку західних компаній і підприємств Східної Європи, межу можна провести десь між II і III стадіями. Більша частина ефективних західних фірм знаходиться зараз між III і V стадіями; підприємства Східної Європи – в основному між стадіями I і III [4].

Для побудови системи управління персоналом організації використовуються принципи, тобто правила, і методи, розроблені наукою і апробовані практикою.

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх поєднання залежить від конкретних умов і функціонування. Методи аналізу та побудови системи управління персоналом організації слід використовувати як систему в комплексі.

1.2. Розвиток теоретичних підходів до управління персоналом управління персоналом

Історія менеджменту персоналу своїм корінням сягає давнини. Навіть в давні часи існували великі організації, які мали формальну структуру і відповідні рівні управління. Ще у стародавніх шумерів у межах державного господарства проводився докладний облік робочої сили, її оцінка за кількістю і якістю. Біля шести тисяч років тому єгиптяни визнали необхідність цілеспрямованої організації діяльності людей, її планування і контроль за результатами. Приблизно в той же час у Вавилоні для здійснення управління використовувались письмові документи на глиняних табличках. Людський фактор присутній майже у всіх трактатах і повчаннях стародавнього Сходу. Він належно описаний в економічній літературі Месопотамії, Індії, Китаю та інших країн і регіонів. За 400 років до н.е. Сократ підкреслював важливість поділу праці і спеціалізації, бачив потребу в тому, щоб поставити людину на потрібне місце. Його сучасник персидський цар Кір висунув ідею про необхідність дослідження причин, які спонукають людей до дій, тобто мотивації. Пізніше в Греції вивчали метод виконання трудових операцій, забезпечення їх ритмічності [4].

З розвитком виробництва і економічних зв'язків у суспільстві управління людьми набуває все більшого значення. В епоху становлення капіталізму багато вчених прагнули розкрити причини, які спонукають людей до праці. Дослідження проблем мотивації здійснювали англійці Т. Гоббс і Дж. Стюарт, англійський філософ І. Бентам, економісти А. Сміт і Дж. Мілль [50].

Варто зауважити, що український поет К. Зіновіїв зробив акцент на поділі праці ще в добу І. Мазепи (1644 – 1709). Автор поняття «сродна праця» – Г. Сковорода (1722 – 1794), також не обминув проблем людини і праці в своїх філософських роздумах. Питанням людини і її місцю в процесі господарювання, зайнятості, трудових відносин, умовам і мотивації діяльності багато праць присвятив І. Франко (1856 – 1916). М. Туган-Барановський (1865 –

1919) займався питанням класифікації людських потреб. До проблем класифікації і аналізу потреб звертався й вчений економіст І. Вернадський (1821 – 1884) [12]. В кінці XVIII – поч. XIX ст. поряд з емпіричними методами управління почали застосовувати різні експерименти. І все ж до кінця XIX – поч. XX ст. наукового управління і тим більше науки управління персоналом не існувало.

На початку XX ст. управлінню працею і людьми почала приділятися певна увага в зв'язку з виникненням школи «наукового менеджменту», основоположником якого прийнято вважати американського інженера і менеджера Ф. Тейлора (1856 – 1915). Представники школи наукового менеджменту вважали, що використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз можна удосконалити операції ручної праці і досягти ефективного їх виконання. Ф. Тейлор одним з перших підкреслив необхідність наукового підбору працівників. Велике значення надавав психологічному впливу на робітників, і саме ним вперше було введено поняття «людський фактор» [4, с. 45].

Вагомий внесок у наукову теорію управління зробило подружжя Г. Френк (1868 – 1924) і Л. Френк (1878 – 1972). Ф. Гілбрет перший в США організував систематичну підготовку інструкторів з наукової організації праці в спеціальній школі в Провіденсі. Л. Гілбрет першою почала займатись питаннями управління кадрами, їх науковим підбором, розстановкою і підготовкою. Всі її наукові дослідження мали практичне застосування. За підтримки Л. Гілбрет на деяких підприємствах були відкриті школи по роботі з персоналом, де пропагувалась мотивація праці робітників на основі винагороди і поважання їх особи [13]. Один із послідовників Ф. Тейлора, відомий американський вчений Г. Емерсон (1853 – 1931), ще в 1912 р. сформулював 12 принципів продуктивності праці, які не втратили свого значення і в наші дні. Він приділяв велику увагу підбору персоналу, вважав за необхідне управління ним. Емерсон передбачав в майбутньому появу професії менеджер персоналу: «Дуже важливо мати хоча б небагато спеціалістів, які володіють інтуїцією, спостережливістю,

розумінням, з одного боку, і всім багатством фізіологічних, психологічних і антропологічних наукових знань, з другого. Тільки такий спеціаліст може дати адміністрації і кандидату на роботу дійсно компетентну пораду, тільки він може вірно сказати, чи підходить кандидат на дану роботу» [14]. Наявність в організації людей, наділених такою сукупністю психологічних та емоційних особливостей здатна створювати в ній, так би мовити, сприятливий мікроклімат. Адже, окрім формальної складової робочого процесу, що полягає у виробництві певного продукту, важливим є також створення атмосфери в колективі, яка сприятиме високій продуктивності праці. Важливо, щоб саме людина, на яку в організації покладено обов'язок підбору персоналу та роботи з ним, володіла такими характеристиками.

Намагаючись вирішити проблему плинності кадрів, засновник американського автомобілебудування Генрі Форд (1863 – 1947) організував так званий «психологічний» відділ. Він розробив теорію, яка отримала назву «фордизм» і знайшла відображення в його книгах «Моє життя, мої досягнення» та «Сьогодні і завтра». Основні його положення:

- високо оплачувати працю кожного працівника і слідкувати за тим, щоб він працював всі 48 годин на тиждень, але не більше;
- забезпечити найкращий стан всіх машин, наполягати на їх абсолютній чистоті, привчити людей поважати оточуючих і самих себе [4, с. 47].

Навіть сьогодні дані положення варто взяти на озброєння керівникам. Адже, велику роль в організації праці грає саме психологічний чинник, яким подекуди нехтують.

Французький адміністратор і дослідник А. Файоль (1841 – 1925), з іменем якого пов'язано виникнення класичної або адміністративної школи менеджменту, виділив основні принципи управління персоналом: розподіл праці, влада і відповідальність, дисципліна, єдність розпорядництва, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів загальному, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, стабільність

персоналу, ініціатива і єдність персоналу [13]. Ці принципи не застаріли і нині та є важливою умовою успіху організації. Вважається саме він сформулював функції управлінської діяльності, вперше. А. Файоль показав, що менеджмент ґрунтується на знаннях психології, і що в управлінні дуже важливо враховувати людський фактор.

Також розвитком ідей адміністративної школи займались Л. Урвік (Англія), Дж. Д. Муні (США), Ч. Бернард та ін. Л. Урвік поглибив основні положення А. Файоля та показав значення «штабних» спеціалістів і «генерального» штабу в організації управління. Л. Урвік стверджував, що для кожної посади повинні бути чітко визначені у письмовому вигляді права, обов'язки і відповідальність. Ч. Бернард (1886 – 1961), маючи великі знання в психології, соціології, один з перших усвідомив важливість впливу людського фактора на систему комунікацій, прийняття рішень і керівництво в організації. З позицій системного підходу він сформулював основні функції менеджера:

1. підтримання організаційного зв'язку з допомогою організаційної структури, а також відповідальних і здібних кадрів, відданих своїй організації;
2. забезпечення ефективного функціонування всіх важливих ділянок;
3. формулювання і визначення цілей.

Німецький вчений (юрист, економіст, соціолог, історик) М. Вебер (1864 – 1920) запропонував теорію ідеального (бюрократичного) типу організації, згідно якої управління повинно базуватись на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці. [4, с. 48]. З дієвістю даного підходу погодитись важко, адже, він значно обмежує дії організації і внутрішню взаємодію її працівників між собою та з керівником.

Можна зробити висновок, що представники наукового менеджменту і адміністративної школи управління концентрували значну увагу на виявленні і встановленні функціональних відносин між працівниками, справедливій оплаті праці, економічному стимулюванні та втрачали з поля зору важливість соціально-психологічних та емоційних потреби людини.

Дослідження з питань організації праці і управління в Україні успішно проводили М. Вітке (невідомі дати), О. Гастев (1882 – 1938 чи 41), О. Єрманський (1866 – 1941), П. Керженцев (1881 – 1940), О. Розмирович (1886 – 1953) та інші вчені і практики. Так, М. Вітке один з перших висунув тезу про можливість створення науки про управління людьми. Він також сформулював сукупність вимог до керівників, серед яких вміння правильно підбирати управлінський персонал, чітко розподіляти обов'язки та ін. [4].

Директор Харківського інституту праці Ф. Дунаєвський акцентував увагу на проблемах підбору персоналу, його підготовці і стимулюванні. Він сформулював концепцію «адміністративної ємкості», під якою розумів здібність керівника безпосередньо працювати з певною кількістю осіб. В наукових джерелах 20 – 30 - хх рр. 20 ст., більшість ключових питань роботи з кадрами були обґрунтовані, окреслені та викладені відповідно до дослідницьких можливостей того часу. Зокрема, до кола основних питань роботи з кадрами саме державного управління ці роки було введено: планування попиту на управлінські кадри, професійну інформацію, професійну консультацію, професійний відбір, професійне просування, технології навчання керівників державних установ. Ці питання розглядались під кутом зору цілісного вивчення соціально-економічних, організаційно-правових, психолого-фізіологічних і кваліфікаційних проблем організації праці у ключових сферах зайнятості, в першу чергу, в державному управлінні [15].

Кадрове забезпечення державного управління у наукових джерелах 20 – 30 рр. 20 ст. бачилось як спеціальний вид професійної діяльності спеціалістів, що мали взаємодіяти з усіма працездатними прошарками населення, включаючи молодь та фахівців старших працездатних вікових груп. Саме у цей період уточнено сферу націленості кадрового забезпечення ключових сфер зайнятості на першочергову увагу до державного управління, на науково-доказове виявлення здібностей та їх відповідного розвитку згідно з особистісними вболіваннями, розвитком номенклатури професій, спеціальностей, кваліфікацій та шляхів їх здобуття (включаючи існуючу

систему освіти). При цьому проведення в життя психофізіологічних методів роботи з кадрами, в першу чергу висококваліфікованої і складної праці, бачилось дослідникам у руслі розвитку загальнодержавних норм і стандартів, що почали розроблятися стосовно визначення рівня профпридатності (психофізіологічного і кваліфікаційного), планування і відслідковування професійно-кваліфікаційного розвитку працівників. Навіть питання про введення персональних профорієнтаційних карт керівного корпусу фахівців міністерств і відомств, промисловості, транспорту було поставлене і обґрунтоване протягом цих років, як і послідовність правового забезпечення таких заходів [16, с. 375].

Наведені праці свідчать про розвиток наукової думки стосовно поняття «кадрове забезпечення», котре ще зовсім недавно, (а саме у 60 – 70 рр. ХХ ст.) вирішувалось в багатьох країнах значною мірою у індивідуально-психологічному та навчальному аспектах. Між тим, розвиток вчення про організаційно-правові умови кадрового забезпечення державного управління і широке розповсюдження у наукових джерелах даних про доцільність проектування і планування ефективної зайнятості у сфері державного управління, створення організаційно-правових заходів з «управління за результатами», новітні дані науки про біо-психологічні особливості службово-посадової поведінки особи тощо зумовили необхідність їх поєднаного застосування і за потребою виокремлення відповідно до кола предметних завдань, що вирішує фахівець державного управління, організаційно-розпорядчого та консультативно-дорадчого змісту.

Відповідно, кадрове забезпечення управління персоналом в органах місцевого самоврядування – це цілеспрямована загальносистемна (загальнодержавна) послідовність заходів на всіх рівнях управління щодо своєчасного забезпечення відбору, навчання, використання праці фахівців, здійснення їх посадових призначень і переміщень. Організаційно-правовий аспект кадрового менеджменту доцільно розглядати як систему проектування, прийняття і відслідковування ступеню досягнення позитивного результату і

аналізу недоліків з питань реалізації державної кадрової політики на макро-, мікро-, і субмікрорівні (доведеного до мотиваційно-поведінкової сфери окремих працівників), шляхом розробки правового поля. Принципами кадрової політики є загальні та такі, що властиві всій системі державного управління (законність, гуманізм, соціальна справедливість та інші), і спеціальні, тобто віднесені до формування кадрів апарату державного управління (демократичний добір та просування по службі кадрів за діловими якостями, поєднання наступності і змінюваності, систематичного оновлення кадрів, постійне навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри та стимулювання їх праці, підконтрольність і підзвітність) [17, с. 165].

Реалізація цих принципів як у теорії, так і на практиці ускладнена наступним. Протягом 30-х років ХХ ст. поняття про управління кадрами і людським ресурсом набуло іншого забарвлення, як і інші ключових галузі зайнятості населення держави. Фактично відбулась підміна ключових основ якості управління і безпосередньо кадрового забезпечення. Професіоналізм і психологія управління підміняються політичною складовою. В той період до основних принципів управління віднесено – застосування соціалістичної системи господарювання, в якій централізація і безпосереднє управління виробничо-господарською діяльністю підприємств з боку державних органів вважалось необхідним.

Як реакція на недоліки теоретичних поглядів в 30 – 50-х рр. ХХ ст. в західних країнах набула розповсюдження школа «людських відносин», прибічники якої розглядали людський, а не механістичний, фактор як основний елемент ефективності будь-якої організації. Виникнення школи людських відносин безпосередньо пов'язано з ім'ям німецького психолога Х. Мюнстерберга (1863 – 1916), який створив першу в світі школу промислових психологів і сформулював основні принципи, відповідно до яких слід проводити відбір людей на керівні посади. Він був одним із засновників психотехніки. Найбільш визначними авторитетами в розвитку даної школи є М. Паркер Фоллет (1868 – 1933) і Е. Мейо (1880 – 1949). М. Фоллет, перша в

історії США жінка доктор соціології, вивчала соціально-психологічні відносини в малих групах. Вона ввела поняття «групове розуміння», при наявності якого створюється гармонійна робоча обстановка і кожна людина може зробити найбільший внесок в справу. Цей підхід нині має багато прихильників серед японських менеджерів. Психолог Е. Мейо, провівши ряд відомих «хоторнських експериментів», дійшов висновку, що на продуктивність праці значний вплив мають соціальні і психологічні фактори. Він також відмічав, що мистецтво спілкування з людьми повинно бути головним критерієм відбору адміністраторів, особливо на нижчих рівнях управління [18].

Представники школи людських відносин вважали, що продуктивність праці зростає, коли керівники турбуються про підлеглих, консультуються з ними, володіють прийомами управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкуватись як з керівником, так і між собою, створюють позитивний мікроклімат у колективі [19, с. 20].

З розвитком психології і соціології в 50-і рр. ХХ ст. з'явилося відгалуження від школи людських відносин, яке отримало назву школи поведінкових наук (біхевіористської школи, школи людських ресурсів). Представники цього напрямку (К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Гретор, А. Маслоу, Ф. Херцберг) вивчали різні аспекти соціальної взаємодії і комунікації, характеру влади і авторитету, організаційної структури, поведінки і мотивації, лідерства, змін змісту і якості праці та ін. Поведінкова школа намагалась надати допомогу працівникові в усвідомленні власних можливостей для самовияву в процесі праці; підвищити ефективність роботи організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Звідси походить друга назва теорії цієї школи – теорія людських ресурсів [20].

Протиріччя шкіл «наукового менеджменту» і «людських відносин» сприяли появі «емпіричної» школи управління (П. Дракер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Д. Міллер). «Емпірична» школа сприяла вирішенню ряду актуальних проблем управління: цільове управління, класифікація й аналіз функцій управління, організація праці керівника, підбір і оцінка кадрів, визначення структур

управління, співвідношення централізації та децентралізації управління, делегування повноважень та ін. [21].

Відсутність комплексного підходу в дослідженні управлінських проблем у вищезазначених школах викликала створення школи «соціальних систем» (Д. Марч, Г. Саймон, А. Етціолі та ін.). Ця школа акцентує увагу на дослідженні індивідуума, формальних і неформальних факторів, системи групових відносин, природи виникнення конфліктів, процесу прийняття і реалізації управлінських рішень. Організація при цьому розглядається як складна соціотехнічна система [20].

В 50 – 60- рр. ХХ ст. в американському менеджменті, а також менеджменті країн Західної Європи почав розвиватись напрям технократичного менеджменту. Найвідомішими школами цього напрямку є теорія еліт, теорія технократії і теорія індустріального суспільства. Прибічники елітарної теорії (Д. Белл, Р. Арон) поділяли суспільство на всемогутню еліту і підпорядкований натовп, в управлінні – на «кваліфікованих» керівників і на «некваліфіковані маси», приписуючи роль головної сили прогресу «еліті суспільства» (освіченим людям у виробництві, політиці, культурі).

Найвидатнішим представником теорії індустріального суспільства був Лауреат Нобелівської премії, американський економіст Дж. Гелбрейт. На думку прихильників цієї теорії, людей розділяє неоднаковий рівень освіти. Фактор освіти є базисним в економічному і політичному житті індустріального суспільства. Дж. Гелбрейт надавав перевагу груповим рішенням, вважаючи, що в структуру менеджменту повинні входити як керівники і головні адміністратори фірми, так і середні («білі комірці») і нижчі («сині комірці») ланки управління [22].

В другій половині ХХ ст. в роботах Г. Беккера, Я. Мінсера, Т. Шульца набула розвитку теорія людського капіталу, принципові ідеї якої були сформульовані А. Смітом. Ця теорія досліджує залежність доходів індивідуума, підприємства, суспільства від природних здібностей людей, їх знань і навичок. Найбільше досліджень було пов'язано з ефективністю інвестицій в освіту, яка

оцінювалась порівнянням теперішніх затрат з майбутнім результатом. Так, Т. Шульц довів, що в економіці США доход від людського капіталу більший, ніж від фізичного. Відповідно до його розрахунків, країнам, що розвиваються, вигідніше робити інвестиції перш за все в охорону здоров'я, освіту, науку, ніж у будівництво нових підприємств [21].

Внесок у практичну реалізацію цієї теорії зробив академік С. Струмилін, який теоретично обґрунтував значення для народного господарства розвитку освіти, зокрема професійної, і одним з перших спробував дати кількісну оцінку впливу освіти на ефективність праці і виробництва [20].

В 50-і рр. ХХ ст. із появою і розвитком теорії систем, кібернетики, економікоматематичних методів набув широкого розповсюдження системний підхід до управління, який передбачає, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, задачі і технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища [23, с. 182].

Американські вчені Г. Кунц і С. Доннел, приділяючи головну увагу людському фактору і принципу сумісної групової діяльності, виділяють ситуаційний підхід до управління, згідно якому придатність різних методів управління визначається ситуацією. Основні положення ситуаційної теорії розроблені найвидатнішим сучасним вченим в галузі менеджменту П. Друкером [21].

В кінці 50-х рр. ХХ ст. управління людськими відносинами трансформувалось в особливу управлінську функцію – «управління персоналом». Вона пов'язана головним чином з методами підбору, навчання і перепідготовки кадрів, проблемами зайнятості персоналу, ефективним використанням обладнання, урегулювання трудових спорів, удосконалення системи матеріального стимулювання [20].

В 60-ті рр. ХХ ст. в якості особливого напрямку розвитку теорії і практики управління на Заході виник менеджмент людських ресурсів. Концепція «людських ресурсів», як відмічають В. Травін та В. Дятлов [24,

с. 104], базується на визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з набором персоналу, підтриманням його в працездатному стані, безперервним навчанням і виявленням якостей, потенційних можливостей і здібностей, закладених в особистості працівника, з наступним розвитком якостей, важливих для його професійної діяльності. Починаючи з 70-х рр. ХХ ст. в США і з 80-х рр. в Західній Європі із утвердженням поняття «людських ресурсів», більшість фірм і корпорацій відмовились від традиційної назви кадрових служб «управління персоналом», замінивши її на «управління людськими ресурсами». Відділи людських ресурсів набули більшого статусу в середині організації. Одночасно з'явилися такі нові напрямки їх діяльності як планування і розвиток кар'єри, внутрішньо-організаційна комунікація, збагачення праці, залучення працівників до участі в управлінні. Навчальні заклади почали готувати спеціалістів з управління людськими ресурсами [21].

За останні десятиріччя в США, багатьох країнах Західної Європи, а також в Японії управління персоналом набуває все більшого значення. Кадрові служби займають одне з провідних місць в апараті управління державними організаціями і приватними підприємствами, професійна підготовка кадрів у багатьох фірмах розглядається як необхідний безперервний процес. Робота з кадрами спирається на розвинену дослідницьку базу, консультативну допомогу і управлінську інфраструктуру. За висновком Й. Завадського, П. Журавльова і Ю. Одегова [25 с. 10] в управлінні персоналом можна виділити три підходи, що впливають із економічних і організаційних теорій. Перший підхід пов'язаний із формуванням людського капіталу і полягає у вивченні зміни рівня прибутковості від інвестицій в людський фактор: охорона здоров'я, навчання і виховання людей та ін. Другий підхід пов'язаний із інституціональними факторами, які впливають на зовнішній і внутрішній ринок праці: ієрархія і правила, що регулюють відносини «роботодавець – найманий працівник», відносини попиту і пропозиції робочої сили. Третій підхід спирається на концепцію відданості організації, ідентифікації працівників з підприємством. За цим підходом важливим фактором, який впливає на організацію управління

персоналом, є те, на якому виконанні команд робиться акцент: на груповому чи на індивідуальному. Американські підприємці тяжіють в основному до індивідуального підходу, в той час як японські надають перевагу концепції команд. В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах розвинених країн домінують два основних підходи до змісту і організації цієї роботи: «американський» і «японський». Використовуючи дещо різні форми і методи при обох підходах, основна увага приділяється активізації людського фактору. Японська система менеджменту визнана однією з найефективніших в світі і головна причина її успіху – вміння працювати з людьми. Японія першою в світі почала розвивати сучасний менеджмент з «людським обличчям», залучаючи всіх працівників до справ підприємств і фірм, до виготовлення якісної продукції з низькими витратами. Ціллю японського підприємця є найповніше використання майстерності, таланту і здібності кожного працівника. На сучасному етапі японський менеджмент персоналу набуває все більшого розповсюдження в таких країнах, як Південна Корея, Тайвань, Сінгапур, Гонконг, Таїланд [26].

За висновком окремих дослідників, японська модель управління персоналом є досить привабливою для України, оскільки вона в деякій мірі відповідає особливостям нашої історії, культури, національної психології (наприклад, пріоритет групи над особистістю, підпорядкування авторитету влади та ін.).

Можна погодитись з Л. Євенко, який вважає, що відбулась зміна наступних чотирьох концепцій ролі персоналу у виробництві.

1. Використання трудових ресурсів. Замість людини на виробництві розглядалася лише її функція – праця, що вимірюється вартістю робочого часу та заробітною платою.

2. Управління персоналом. Основою цієї концепції була теорія бюрократичних організацій, коли особа трактувалася через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3. Управління людськими ресурсами. Людина стала розглядатися не як елемент структури, а як невідновлюваний ресурс - елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (робочих функцій, соціальних відносин, стану працівника).

4. Управління людьми. Відповідно до цієї концепції людина є основним суб'єктом організації та особливим об'єктом управління, який не може розглядатися як «ресурс». Стратегія і структура організації повинні будуватися на людських бажаннях і здібностях. Аналізуючи сучасні концепції управління персоналом О. Єгоршин відмічає, що вони базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з другого боку, на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин [27]. Як зазначалось вище, питанням теорії і практики управління людськими ресурсами завжди приділялась значна увага вітчизняними вченими. З переходом до ринкових відносин управлінню персоналом почали відводити значно більше уваги, що спричинило поглиблення досліджень у цьому напрямку і написання наукових праць, підручників, методичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування

Формування кадрової політики в органах публічної влади, зокрема в органах місцевого самоврядування є досить складним процесом. Його результативність залежить від дотримання низки вимог: за умови реалізації науково-методичних, законодавчих, політичних, організаційно-управлінських заходів та врахування політики організації. Кадровий процес в цілому можна розглядати як сукупність заходів із професійної підготовки та перепідготовки персоналу, з підбору і розстановки кадрів, що відповідають вимогам відповідного органу.

Управління персоналом тісно пов'язане з формуванням і реалізацією політики організації. Термін «політика», в даному випадку, означає: цілі, задачі, методи і засоби, за допомогою яких досягаються ці цілі, спосіб дій, що відображає відносини з людьми в окремій організації. Поняття «політика організації» включає в себе низку правил, по яким працює система в цілому і за якими діють окремі люди, що входять в цю систему. Кадрова політика є одним з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, які відбуваються в суспільстві, в тому числі і на розвиток економіки громади, так як рішення виникаючих питань багато в чому залежить від правильності розстановки і доцільності використання кадрів в органах місцевого самоврядування.

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

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

Ефективність роботи місцевого самоврядування в умовах незавершеної децентралізації і викликів воєнного часу залежить від кадрового складу органів місцевого самоврядування, якості їх підготовки, кваліфікації, професіоналізму. Саме тому проблема кадрів на регіональному, субрегіональному і муніципальному рівні, як ніколи, актуальна у сьогоденні. Наразі існує потреба у розробці загальнодержавної кадрової політики з урахуванням регіональних особливостей, яка була б спрямована на залучення, закріплення й адекватне використання на посадах в органах місцевого самоврядування на регіональному й муніципальному рівнях, висококваліфікованих фахівців, створенні умов з реалізації працівниками професійного потенціалу з метою успішного виконання закріплених професійних обов'язків. Пріоритетним завданням держави є: створення ефективних і надійних механізмів, забезпечення відповідних умов, що дозволять поширювати єдину культуру управління на усіх рівнях влади, забезпечення успішності діяльності службовця органу місцевого самоврядування шляхом підвищення його мотивації до тих чи інших досягнень, стилю життя, побудові кар'єри.

Об'єктом кадрової політики є трудовий колектив, а суб'єктом – система управління персоналом, яка складається з керівників всіх рівнів управління і кадрової служби. Основна мета розробки кадрової політики є створення висококваліфікованого, високопродуктивного та згуртованого колективу. За своїм призначенням кадрова політика має своєчасно визначати цілі відповідно

до стратегії розвитку, правильно визначати проблеми, ставити конкретні завдання, організовувати та знаходити способи досягти поставленої мети.

Існують різні типи кадрової політики, можна виокремити наступні:

1. Пасивна кадрова політика. Такий різновид характеризується відсутністю яскраво вираженої програми заходів управління працівниками. Вся кадрова стратегія та політика в цьому випадку спрямовані на подолання негативних наслідків без прогнозування потреб в кадрах. Менеджери вирішують будь які конфлікти за допомогою силових методів без з'ясування причин і аналізу наслідків.

2. Активна кадрова політика. В цьому випадку менеджери мають інструменти впливу на існуючу ситуацію і користуються ними. Ця кадрова політика в умовах кризи показує високу ефективність, завдяки готовності розробити антикризові програми, проводити моніторинг і активно реагувати на негативні відхилення. Розрізняють раціональну (продуману) і авантюристичну (стихійну) активну кадрову політику. Останній підтип має один істотний недолік – якщо ситуація різко зміниться, керівники організації не зможуть відреагувати на нові обставини, так як робота з персоналом у них будується не продумано, емоційно. Цього не можна сказати про раціональний підтип, де керівники чітко прораховують всі прогнози і знають, як реагувати навіть при несподіваних ситуаціях.

3. Превентивна кадрова політика. Характеризується тим, що менеджери знають, які прогнози обіцяє поточна ситуація (в короткостроковій, середньостроковій і довготривалій експертизі), але інструментів для впливу у них не має. Головна проблема – відсутність ресурсів для кадрових програм. 4. Реактивна кадрова політика. В рамках реактивної політики менеджери контролюють причини і розвиток кризової ситуації, конфліктів та інших негативних факторів. Керівники вживають заходів щодо нейтралізації кризи, вивчаючи передумови його виникнення. Така політика ефективна на короткострокову перспективу [28, с. 145].

Пріоритетні цілі кадрової політики виражені в наступному:

- збереження і розвиток кадрового потенціалу;
- створення колективу, здатного забезпечити ефективну роботу організації;
- створення сприятливих умов праці в організації;
- вдосконалення організації та стимулювання праці.

Місцеве самоврядування передбачає таке кадрове забезпечення та кадрову політику, яка з одного боку, сприяла б, забезпеченню свободи волевиявлення, широкого самоврядування та самобутності громадян, залучення їх до участі в управлінні в усіх сферах діяльності, а з іншого боку, забезпечувала безпеку громадян і твердий громадський порядок на основі дотримання законодавства, поєднувала розвиток муніципального управління і охорону екосистеми.

Виходячи з вищевикладеного, нормативноправове регулювання повинно бути таким, щоб забезпечити якомога ефективніше виконання органами місцевого самоврядування зазначених цілей. Загалом, нормативноправове забезпечення системи управління персоналом являє собою сукупність законодавчих актів, положень, інструкцій, постанов, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні завдань організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом. Нормативно-правові акти, що регламентують питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування, умовно можна поділити на дві складові:

1. Загальні – нормативно-правові акти, які регламентують питання управління кадрами в будь-якій організації незалежно від форми власності і сфери діяльності. До загальних нормативно-правових актів, що регулюють питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування, можна віднести: Конституцію України, закони України «Про запобігання корупції», «Про доступ до публічної інформації», «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про відпустки», «Про професійний розвиток працівників», Кодекс законів про працю України, та інші.

2. Спеціальні – ті, які стосуються виключно питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування. До специфічних нормативно-правових актів, що регулюють питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування, можна віднести: закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», Наказ Національного агентства з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців», «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів», «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил», «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування», «Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування», тощо.

Вищевказані нормативно-правові акти є актами загальнодержавного характеру і подекуди не охоплюють особливості здійснення повноважень органами місцевого самоврядування на місцях. Тож, органами місцевого самоврядування приймаються локальні нормативно правові акти, які врегульовують специфіку діяльності відповідного органу. На прикладі Томаківської селищної ради можна виокремити наступні нормативно-правові акти: Статут територіальної громади, Колективний договір, Правила етичної поведінки посадових осіб, Правила внутрішнього трудового розпорядку. Дані документи мають загальний характер для працівників Томаківської селищної

ради. Окрім цього діяльність працівників регулюється положеннями про відділи, їх, згідно рішення селищної «Про затвердження структури, чисельності та штатного розпису Виконавчого комітету Томаківської селищної ради на 2023 рік» налічується 15, кожен із відділів має положення про відділ, що затверджене на сесії ради, а їх працівники – посадові інструкції, затверджені селищним головою. Що стосується керівного складу, то основні повноваження працівників, які входять до керівного складу передбачені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», а моменти, які залишились не охопленими чітко визначені у такому документі, як: Розподіл обов'язків між селищним головою, секретарем ради, заступниками селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради, затвердженим рішенням виконавчого комітету.

Дана нормативно-правова база складає основу стратегії роботи з людськими ресурсами, яка визначає її загальну спрямованість та довгострокові принципи, поєднує різноманітні елементи та форми людських ресурсів та прагне створити високопродуктивну та високопрофесійну команду, здатну гнучко реагувати на зміни. Основним змістом кадрової політики є: забезпечення якісного персоналу, включаючи планування, підбір і працевлаштування, звільнення (вихід на пенсію), аналіз плинності кадрів; розвиток персоналу; удосконалення організації та стимулювання праці, соціальних виплат.

Кожна організація формує власну кадрову політику, на яку впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Однак, спільне для них те, що кадрова політика має бути послідовною та частиною загальної стратегії організації. Таким чином, вибір стратегії управління людськими ресурсами визначається реальними умовами діяльності організації. Обрана стратегія роботи з персоналом має бути втілена в конкретні форми (програми, завдання). Цього можна досягти за допомогою планування людських ресурсів. Планування персоналу можна визначити як процес, за допомогою якого організація забезпечується потрібною чисельністю людей потрібної кваліфікації в

потрібному місці і в потрібний час. Планування персоналу здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах працівників. Для організації важливо мати в розпорядженні в потрібний час, в потрібному місці, в потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення задач, досягнення її цілей. Крім того, планування персоналу має служити мотивацією вищої продуктивності праці і задоволення роботою, враховувати інтереси всіх зайнятих в організації осіб. Для ефективного планування персоналу необхідно, щоб воно було об'єднане зовні і внутрішньо. Зовні воно повинно бути інтегроване в загальний процес планування. Внутрішньо повинні бути взаємопов'язані всі складові елементи планування персоналу [20].

Підбір персоналу окрім зазначених вище критеріїв відбувається на основі Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. № 169 та наказу Національне агентство України з питань державної служби від 07 листопада 2019 р. № 203 «Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування».

На жаль, не зважаючи на активні темпи децентралізації та оновлення законодавства, часто органам місцевого самоврядування доводиться керуватись законодавством про державну службу, адже нормативно-провавові акти, які б стосувались безпосередньо місцевого самоврядування просто відсутні. Тому в Томаківській селищній раді, наприклад, прийнято окремий порядок проведення конкурсного відбору, який охоплює не врегульовані чинним законодавством питання.

Конкурс проводиться відповідно до вимог законодавства щодо професійної кваліфікації кандидата на зайняття вакантної посади на основі оцінки його особистих досягнень, знань, умінь, морально-ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків. професійно-кваліфікаційні вимоги кандидата на посаду включають кваліфікаційні вимоги, кваліфікаційні вимоги та вимоги до знань. Етапи проведення конкурс наступні:

1. прийняття рішення про проведення конкурсу та затвердження кількісного і персонального складу конкурсної комісії;
2. оприлюднення оголошення про проведення конкурсу;
3. складання екзаменаційних білетів;
4. прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі;
5. попередня перевірка поданих документів на відповідність вимогам, визначеним законодавством;
6. проведення конкурсу та визначення можливості допуску кандидатів до співбесіди;
7. співбесіда з кандидатами, які набрали необхідну кількість балів;
8. підрахунок результатів конкурсу та визначення за результатами конкурсу переможця конкурсу та другого кандидата.

Дані етапи конкурсного відбору відбуваються у чітко визначені часові межі, і загалом від прийняття рішення про проведення конкурсу і визначенням переможця проходить близько півтора місяця. Наслідком вищевказаних дій є подання керівникові попозиції для призначення переможця конкурсу на посаду. 12 травня 2022 р. було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». Зазначеним законом внесено зміни, зокрема, до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та передбачено спрощену процедуру вступу на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Такі особи призначаються без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад. Але разом із тим, після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи скасування, на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання

державного сектору економіки, посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій, на які особи призначені без конкурсного відбору, оголошується конкурс. Граничний строк перебування особи на посаді, на яку її призначено без конкурсного відбору становить 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану [29].

Початковою ланкою процесу кадрового планування виступає планування потреби в кадрах. Під потребою в кадрах розуміють працівників, потрібних для майбутнього цілеспрямованого виконання задач організації, в кількісному, якісному, часовому та просторовому відношенні [30]. Вихідний етап в процесі управління персоналом – набір і відбір кадрів. Це дуже важливий процес, адже ефективність роботи керівників багато в чому залежить від ефективності роботи підлеглих. Тому, від того, як відбудеться набір і які люди відібрані для роботи в організації, залежить майбутня діяльність у сфері управління людськими ресурсами.

В органах місцевого самоврядування кадрам приділяється особлива увага. До людей, готових служити народу і працювати, не дивлячись на чисельні обмеження, пред'являють не тільки вимоги щодо кваліфікації і стажу, а й особистісні. Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» «посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету» [31]. Через специфіку роботи органів місцевого самоврядування кадрова політика при формування та розгляді відображає в собі необхідність визначення позитивного іміджу органу влади і визначає якими якостями повинна володіти посадова особа, щоб підходила для роботи в даному органі. А обмеження і заборони говорять про те, що посадова особа місцевого самоврядування відповідає не тільки за свій імідж, а й за загальний імідж органу в якому вона здійснює свою діяльність, а тому необхідно дотримуватись особливих правил які також знаходять відображення в кадровій політиці. В

органах місцевого самоврядування мають прицювати особи, які відповідають особистісним якостям, необхідним для ефективного виконання обов'язків і формування необхідного державного іміджу.

Кадрову політику в органах місцевого самоврядування формують та реалізують відділи з питань кадрової роботи. Аналіз чинної практики управління персоналом може бути розглянутий на прикладі Томаківської селищної ради. Так як я працюю керівником Відділу правового забезпечення та кадрової роботи Виконавчого комітету Томаківської селищної ради, то саме до моїх посадових обов'язків, серед іншого, входить реалізація кадрової політики в нашій організації. Про це буде зазначено в наступних розділах.

2.2. Система професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування

Згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», місцеве самоврядування в Україні – гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст [32].

Ефективність функціонування місцевого самоврядування управління багато в чому визначається якістю організації відбору, підготовки і підвищення кваліфікації посадових осіб. При цьому вдосконалення, створення ефективної системи органів місцевого самоврядування знаходиться в площі забезпечення якості зайнятого персоналу та наявності відповідних технологій його підготовки і підвищення кваліфікації [33]. Розвиток служби в органах місцевого

самоврядування, як одного з найважливіших напрямків реформи децентралізації в Україні, передбачає зменшення небезпеки негативного впливу застарілих методів роботи .

Успішність реформування системи місцевого самоврядування в Україні цілком і повністю корелюється з процесами модернізації професійної підготовки та післядипломної освіти управлінських кадрів місцевих громад. Так, близько 40 % сільських, селищних і міських голів, як правило, обираються вперше і тому не мають відповідної фахової підготовки для виконання своїх обов'язків, а система розвитку у них професійної компетентності на сьогодні відсутня. Водночас у розробленій Національним агентством з питань державної служби «Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» механізмам розвитку професійної компетентності посадових осіб територіальних громад приділяється недостатня увага [33].

Розвиток людських ресурсів – це комплекс заходів, що включає професійну підготовку випускників, перепідготовку та підвищення кваліфікації та планування кар'єри працівників в організації. Метою розвитку людських ресурсів є забезпечення організації добре підготовленими працівниками у зв'язку з її цілями та стратегією розвитку [6].

Актуальність підвищення управлінської компетентності посадових осіб місцевого самоврядування обумовлена необхідністю подолання низки протиріч, що виникають у процесі їх управлінської діяльності:

– по-перше, досить високі суспільні очікування та вимоги не лише до професійних якостей чиновника, але й до особистих характеристик і стилю його життя не відповідають умовам фінансового забезпечення та можливостям щодо отримання спеціальної освіти та професійного розвитку;

– по-друге, компетенції посадових осіб усе більше перестають задовольняти зростаючі потреби щодо обсягів і змісту управлінської діяльності (збільшенню кількості модернізованих функцій і видів діяльності);

– по-третє, кадровий дефіцит не дає змоги впровадити чіткі критерії оцінювання професійної діяльності посадових осіб. Підвищення компетентності посадових осіб має стати обов'язковою умовою та невід'ємною складовою їх публічної діяльності, що вимагає не лише відповідного теоретичного обґрунтування, але й упровадження інноваційних підходів до організації навчального процесу.

Під системою розвитку персоналу потрібно розуміти цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх, прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даної організації у відповідності з задачами її розвитку, потенціалом і схильністю співробітників. Навчання і підготовка – це дві сторони одного процесу. Навчання пов'язане з розвитком загального інтелекту людини, а підготовка – з набуттям знань, які відносяться безпосередньо до роботи, яка виконується [34].

Одним із способів підвищення професійного рівня посадової особи також є самоосвіта, яка найефективніше сприятиме самовдосконаленню, самореалізації особистості, зробить її активним учасником власної безперервної освіти та побудови особистої кар'єри, запобігатиме професійній деформації, дасть змогу досягти високої професійної мобільності. Організація самоосвіти передбачає: планування державними органами та організаціями процесу самоосвіти; безпосереднє вивчення та засвоєння кадрами інформаційно-освітніх матеріалів у сфері управління; оцінку рівня підготовки, досягнутої в процесі самоосвіти.

Формування професійної компетентності нової генерації публічних службовців залежить від навчальних закладів перепідготовки та підвищення кваліфікації. Нові навчальні програми як вищих навчальних закладів, так і закладів післядипломної освіти, мають враховувати особливості діяльності службовців у системі публічного управління. Теоретичні та практичні складові навчальних програм мають відповідати новим вимогам до професійної компетентності публічних службовців [46].

Важливими елементами організації навчання, спрямованого на розвиток професійної компетенції посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, можна назвати наступні:

- підготовка та впровадження галузевої рамки кваліфікацій з урахуванням Національної рамки кваліфікацій;

- розробка на підставі комплексного підходу та затвердження професійних стандартів служби в органах місцевого самоврядування та стандартів освіти посадових осіб місцевого самоврядування;

- розробка та впровадження освітніх програм для навчання різних категорій посадових осіб, зокрема вперше обраних чи вперше призначених, а також депутатів місцевих рад, що були обрані вперше ;

- розробка та впровадження спеціальних тренінгів і семінарів для навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад , які б охоплювали питання децентралізації, зміни у законодавстві, змін у правах, обов'язках і повноваженнях органів місцевого самоврядування; особливостей діяльності територіальних громад, міжбюджетних відносин, ефективних механізмів впливу і взаємодії влади і громадськості міста, села, селища; стандартів етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування тощо);

- розробка та впровадження освітньо-професійних програм для навчання сільських, селищних голів; секретарів сільських, селищних рад; працівників і депутатів сільських, селищних рад; посадових осіб і депутатів об'єднаних територіальних громад (шляхи розв'язання проблем децентралізації, комунальної власності, наповнення та виконання бюджету, освіти, культури, охорони здоров'я, земельних відносин, транспорту, зв'язку, доріг, громадського порядку тощо);

- набуття передбачених конкретною освітньо-професійною програмою нових знань для професійного розвитку має реалізуватися через проведення занять практиками, успішними діячами місцевого самоврядування, провідними спеціалістами наукових установ, органів влади, зарубіжними фахівцями тощо.

Підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування має бути пріоритетом розвитку. В освітньо-професійних програмах повинно чітко зазначатись, які компетенції можна набути, які знання отримати (вміння планувати діяльність та контролювати план; аналізувати соціально-економічний та політичний розвиток села, міста, регіону та ухвалювати політичні рішення і реалізовувати їх; забезпечувати прибуткову діяльність підприємців комунальної власності; формувати та наповнювати коштами і виконувати бюджети розвитку; побудувати інфраструктуру; успішно розв'язувати соціальні проблеми; ефективно організувати роботу ради; вміло сформувати апарат управління тощо). Формування передбачених конкретною освітньо-професійною програмою нових компетенцій у професійному розвитку буде реалізовуватися через стажування, самоосвіту, тренінги, майстер-класи та інше [55].

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ ТОМАКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ)

3.1. Загальна характеристика Томаківської селищної ради та виконавчого комітету Томаківської селищної ради

Томаківська селищна територіальна громада утворена рішенням Томаківської селищної ради від 17.08.2016 №272-17/VII «Про схвалення проекту рішення селищної ради «Про добровільне об'єднання територіальних громад» шляхом об'єднання територіальних громад Томаківської селищної та Володимирівської, Кисличуватської, Китайгородської, Михайлівської, Преображенської та Чумаківської сільських громад. [47] У 2021 році на підставі Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад» та Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 травня 2020 р. № 601-р «Про затвердження перспективного плану формування територій громад Дніпропетровської області» [48], після проведення місцевих виборів 25 жовтня 2020 року до Томаківської селищної територіальної громади було приєднано Зеленогайську сільську раду.

Зараз Томаківська громада включає в себе 35 населених пунктів, що утворюють 7 старостинських округів. Адміністративним центром територіальної громади є селище Томаківка, розташоване практично у географічному центрі територіальної громади. Через нього проходить траса державного значення Н-23 Кіровоград-Кривий Ріг-Запоріжжя (протяжність на території Томаківського району – 51 км), яка з'єднує Дніпропетровську, Запорізьку і Херсонську області, а також траса обласного значення Одарівка-Томаківка-Вищетарасівка.

Громада входить до складу Нікопольського району Дніпропетровської області. Площа громади складає близько - 67054,10 га. Чисельність населення громади в умовах воєнного стану є динамічною і зараз складає орієнтовно, власного населення – 14 596 , та близько – 3 500 внутрішньо переміщених осіб [51].

Територія, на якій розташована громада, знаходиться на правому березі річки Дніпро (Каховське водосховище) в південній частині Дніпропетровської області, і межує з Мирівською сільською і Солонянською селищною територіальними громадами Дніпропетровської області і Широківською сільською територіальною громадою Запорізької області.

У цілому територія Томаківської селищної ТГ – це ландшафт степової зони України, що характеризується специфічним геологічним фундаментом, характером рельєфу, кількістю опадів, швидкістю вітру і температурними особливостями, рослинним та тваринним світом.

На території громади переважають особисті селянські господарства, для яких характерні: невелика площа господарства, низька продуктивність, використання ручної робочої праці. Велику частину земель орендують сільськогосподарські підприємства, які використовують сучасну техніку та технології. Галузь сільського господарства, як базова, є «локомотивом» у забезпеченні економічної безпеки громади.

Рослинницька сфера зорієнтована переважно на вирощування зернових та технічних культур. Вони є лідерами за обсягами та дохідністю виробництва, відповідають ефективній інфраструктурі ринку, та сприяють формуванню відповідного попиту. Територія громади має значний потенціал для розвитку галузі сільського господарства [53].

Соціальна сфера громади характеризується наступними факторами. На території Томаківської селищної ради функціонують 5 закладів дошкільної освіти та 6 груп дошкільного віку в 3 закладах загальної середньої освіти . Проектна потужність закладів становить 390 місць [54].

Мережа закладів дошкільної освіти, відповідає потребам населення. У закладах освіти функціонує 18 груп, де виховується близько 300 дітей дошкільного віку. Освітній процес у закладах дошкільної освіти здійснюють 34 педагогічних працівників. Рівень охоплення дошкільною освітою у закладах освіти складає 100 %. Матеріально-технічне забезпечення усіх дошкільних установ задовільне [54].

У підпорядкуванні відділу освіти, молоді та спорту Виконавчого комітету Томаківської селищної ради знаходяться 6 закладів загальної середньої освіти: одна гімназія та п'ять ліцеїв (початкова школа – філія, 2 – гімназії – філії). Загальна проектна потужність 6 закладах загальної середньої освіти становить 2693 місць. Контингент учнів становить близько 2000 учнів. Освітній процес у закладах загальної середньої освіти забезпечують 211 педагогічних працівників.

Позашкільна освіта – це Комунальна установа «Центр позашкільної освіти» Томаківської селищної ради та Позашкільний навчальний заклад «Томаківська дитячо-юнацька спортивна школа» Томаківської селищної ради. У комунальній установі «Центр позашкільної освіти» Томаківської селищної ради працюють 23 педагогічних працівників. У закладі відкрито 42 групи різного спрямування.

У Позашкільному навчальному закладі «Томаківська дитячо-юнацька спортивна школа» Томаківської селищної ради працює 9 педагогічних працівників. У закладі відкрито 17 спортивних секцій. У вересні 2021 р. було створено Комунальну установу «Центр професійного розвитку педагогічних працівників» Томаківської селищної ради, охоплено професійним розвитком всіх педагогічних працівників закладів освіти громади [54].

У підпорядкуванні відділу освіти, молоді та спорту Виконавчого комітету Томаківської селищної ради знаходиться Комунальна установа «Інклюзивно-ресурсний центр» Томаківської селищної ради. В закладі працює 6 педагогічних працівників на постійній основі. Для надання корекційно – розвиткових послуг відкрито 6 груп для дітей, які потребують тимчасової та

постійної підтримки в освітньому процесі. Установа забезпечує здобуття загальної середньої освіти, шляхом проведення комплексної психолого-педагогічної оцінки розвитку дитини, надання психолого-педагогічних, корекційно-розвиткових послуг та забезпечення їх системного кваліфікованого супроводу.

Важливим елементом неперервної системи освіти осіб з особливими потребами є мережа закладів освіти з різними формами навчання, діяльність яких спрямована на забезпечення доступу до освіти дітей з особливими потребами шляхом здійснення комплексу навчально-реабілітаційних та корекційних заходів.

На території Томаківської селищної територіальної громади знаходяться такі заклади культури: Комунальний заклад «Томаківський центральний будинок культури» Томаківської селищної ради Дніпропетровської області, 5 сільських клубних закладів, Чумаківський культурно-історичний центр; Комунальний заклад «Томаківська централізована бібліотечна система» Томаківської селищної ради Дніпропетровської області, яка включає в себе 2 бібліотеки (доросла та дитяча), 7 сільських бібліотек-філій; Комунальний заклад «Томаківська мистецька школа» Томаківської селищної ради Дніпропетровської області, Комунальний заклад «Томаківський народний історико-краєзнавчий музей» Томаківської селищної ради Дніпропетровської області та картинна галерея ім. Д.Н. Красняка, яка є філією музею 17 братських могил радянських воїнів, 2 братські могили воїнів громадянської війни, 4 пам'ятки архітектури місцевого значення, 136 археологічних об'єктів культурної спадщини (300 курганів) [54].

Первинну ланку медицини Томаківської громади представляє Комунальне некомерційне підприємство «Томаківський центр первинної медико-санітарної допомоги» Томаківської селищної ради. На території Громади розташовано п'ять амбулаторій загальної практики-сімейної медицини в смт Томаківка, с. Високе, с. Преображенка, с. Кисличувата, с. Чумаки та 6 фельдшерських пунктів в с. Катюцино, с. Михайлівка,

с. Крутеньке, с. Китайгородка, с. Сергіївка, с. Зелений Гай.

Функцію вторинної медицини в громаді виконує Комунальне підприємство «Томаківська центральна районна лікарня» Томаківської селищної ради, що надає цілодобову планову та ургентну стаціонарну, амбулаторно – консультативну медичну допомогу дорослому та дитячому населенню громади.

В останні роки здійснюється реформування галузі охорони здоров'я, не зважаючи на це в громаді проведено значну роботу по поліпшенню матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я та надання медичної допомоги населенню.

Надання соціальних послуг самотнім непрацездатним громадянам, а також сім'ям, дітям та молоді, які перебувають у складних життєвих обставинах здійснюється Комунальний заклад Центр соціальних послуг «Крок назустріч» Томаківської селищної ради. В своїй структурі територіальний центр соціального обслуговування має п'ять структурних підрозділів, а саме: відділення соціальних послуг за місцем проживання; відділення надання соціальних послуг в умовах денного перебування; відділення стаціонарного догляду для постійного або тимчасового проживання; відділення соціальної роботи; відділення натуральної та грошової допомоги [54].

SWOT-аналіз Томаківської громади наведений у даній роботі з метою окреслення основних напрямків, що існують в громаді і відповідно акцентів, які розставляються при роботі з кадрами. Фактори, що характеризують внутрішній стан Томаківської громади, зведені у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони томаківської громади

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1	Вигідне географічне розташування.	1	Недостатність власних фінансових ресурсів для забезпечення соціально-економічного розвитку.
2	Через територію громади проходить	2	Високий рівень тінізації економіки

	автомагістраль значення Кіровоград – Кривий Ріг – Запоріжжя.		громади та безробіття.
3	Земельні ресурси – родючі чорноземи, придатні для розвитку усіх видів рослинництва.	3	Занепад сільського господарства, зокрема тваринництва, у економіці громади.
4	Наявність достатньої кількості трудових ресурсів	4	Закриття промислових підприємств з переробки сільгосппродукції
5	На території громади функціонують приватні підприємства з виробництва с/г продукції та випуску продуктів харчування.	5	Рівень комунальних послуг, зокрема газопостачання, водопостачання та водовідведення, вуличного освітлення, прибирання сміття та інше, не відповідає сучасним стандартам.
6	Наявність на території заводів з виробництва молочної продукції та заводу литої тари.	6	Незадовільний стан доріг обласного та районного значення, що проходять територією громади.
7	Наявні водні підземні та наземні ресурси і природний ландшафт дозволяють розвивати рибне господарство	7	Відсутнє регулярне сполучення громадським транспортом із селами громади, що не знаходяться безпосередньо на автодорозі обласного значення Дніпро – Марганець – Нікополь.
8	Комунальні підприємства в цілому виконують свої функції на достаньому високому рівні	8	Незадовільний екологічний стан території, пов'язаний із засміченням твердими побутовими та промисловими відходами
9	Наявність залізниці, що проходить територією громади	9	Нестача високо кваліфікованих інженерних, управлінських, медичних, освітніх кадрів
10	Довіра мешканців громади до органів місцевого самоврядування	10	Недостатня громадська активність населення

Найбільш впливові фактори зовнішнього оточення Томаківської громади зведені у Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Можливості та загрози зовнішнього оточення томаківської громади

Можливості		Загрози	
1	Велика кількість можливостей, щодо залучення міжнародних інвестицій	1	Наближеність до зони проведення бойових дій
2	Реалізація державних та регіональних цільових програм з розвитку/відбудови територій	2	Стагнація економіки України, знецінення національної валюти

3	Залучення спеціалістів із числа внутрішньо переміщених осіб	3	Потенційна зони радіаційного ураження при аварії на Запорізькій АЕС
4	Розширення комунального житлового фонду для потреб внутрішньо переміщених осіб із залученням коштів обласного бюджету	4	Скорочення фінансування державних програм децентралізації влади
5	Розширення сфер сільського господарства за рахунок охоплення виробництва культур, яких не вистачає на ринку	5	Можливе набуття статусу території де ведуться бойові дії
6	Можливість залучення громадян до роботи в рамках державних програм відбудови України	6	Погіршення соціальних стандартів життя
7	Капітальний ремонт автодоріг з фінансуванням з державного бюджету	7	Втрата довіри населення до органів публічного управління всіх рівнів
8	Підвищення самосвідомості та активності громадян	8	Погіршення стану у сферах освіти, охорони здоров'я та інших сферах забезпечення життєдіяльності внаслідок дії воєнного стану
9	Релокація підприємств із зони проведення бойових дій	9	Можливість відсутності водопостачання після аварії на Каховській ГЕС
10	Продовження реформи децентралізації	10	Переведення економіки держави і громади на «військові рейки»

Органами управління в Томаківській селищній територіальній громаді є: Томаківська селищна рада (код ЄДРПОУ – 04339675) та Виконавчий комітет Томаківської селищної ради (код ЄДРПОУ – 41051313). Це органи місцевого самоврядування, на які згідно законодавства покладено повноваження щодо забезпечення сталої життєдіяльності громади.

Ефективна робота будь якої організації неминує пов'язана з потребою в кадрах. Підбір нових співробітників не тільки забезпечує нормальне функціонування організації, а й закладає основу для очікуваних результатів. Від ефективності роботи з відбору кадрів значною мірою залежить якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей організації та якість продукції чи послуг, що надаються. Підбір персоналу є продовженням кадрової політики та одним із ключових елементів системи управління персоналом, яка тісно

пов'язана практично з усіма важливими напрямками роботи в цій сфері. На мою думку основну увагу в сфері управління людськими ресурсами сьогодні необхідно приділяти питанню підбору висококваліфікованих кадрів. Адже без нього неможливо утвердитися, а тим більше досягти успіху.

До складу Томаківської селищної ради входить 26 депутатів, від 5 політичних партій, обраних на чергових місцевих виборах 25 жовтня 2020 р. Гендерний склад депутатського корпусу складається з 10 жінок та 16 чоловіків. Зміни до депутатського корпусу з моменту набуття повноважень радою вносились 2 рази, у зв'язку із достроковим припиненням повноважень депутатів на підставі смерті.

Згідно рішення селищної «Про затвердження структури, чисельності та штатного розпису Виконавчого комітету Томаківської селищної ради на 2023 рік» (зі змінами) структура виглядає наступним чином (табл. 3.3) [35].

Таблиця 3.3

Структура виконавчого комітету томаківської селищної ради на 2023 р.

№ з/п	Найменування посади, виконавчого органу ради	Кількість штатних одиниць
Керівний апарат та старости		
1.	Селищний голова	1
2.	Секретар селищної ради	1
3.	Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради	2
4.	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	1
5.	Староста	7
Відділ бухгалтерського обліку та звітності виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
6.	Начальник відділу – головний бухгалтер	1
7.	Головний спеціаліст	4
8.	Спеціаліст I категорії	1
9.	Діловод	1
Відділ правового забезпечення та кадрової роботи виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
10.	Начальник відділу	1
11.	Провідний спеціаліст	1
12.	Провідний спеціаліст - юрисконсульт	2

Земельний відділ виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
13.	Начальник відділу	1
14.	Провідний спеціаліст	3
15.	Спеціаліст I категорії	1
16.	Спеціаліст	1
Відділ жкг, розвитку інфраструктури, комунальної власності, благоустрою, інновацій виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
17.	Начальник відділу	1
18.	Провідний спеціаліст	2
19.	Спеціаліст I категорії	1
Відділ реєстрації виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
20.	Начальник відділу	1
21.	Головний спеціаліст	1
22.	Державний реєстратор	1
23.	Провідний спеціаліст	3
24.	Спеціаліст I категорії	3
Центр надання адміністративних послуг виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
25.	Начальник	1
26.	Адміністратор	4
Відділ діловодства, організаційної роботи та господарського забезпечення виконавчого комітету Томаківської ради		
27.	Начальник відділу	1
28.	Спеціаліст I категорії	2
29.	Архіваріус	1
30.	Секретар керівника	1
31.	Діловод	3
32.	Водій легкового автомобіля	1
33.	Прибиральник	4,5
34.	Охоронець	7
35.	Опалювач	0,5
Відділ з питань цивільного захисту населення, мобілізаційної та оборонної роботи виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
36.	Начальник відділу	1
37.	Спеціаліст I категорії	1
Відділ культури, національностей, релігій та охорони культурної спадщини виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
38.	Начальник відділу	1
Відділ освіти, молоді та спорту виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
39.	Начальник відділу	1
Відділ соціального захисту населення виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
40.	Начальник відділу	1
41.	Провідний спеціаліст	1
Служба у справах дітей виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
42.	Начальник	1

43.	Провідний спеціаліст	1
Відділ містобудування та архітектури виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
44.	Начальник відділу – головний архітектор	1
45.	Провідний спеціаліст	1
Відділ інвестиційної діяльності виконавчого комітету Томаківської селищної ради		
46.	Начальник	1
47.	Провідний спеціаліст	2
48.	Діловод	1
ВСЬОГО		82

Загалом з моменту утворення громади структура та штатний розпис Виконавчого комітету Томаківської селищної ради зазнавав змін неодноразово. Ця динаміка пов'язана із тим, що на сьогоднішній день реформа децентралізації ще не є завершеною. Основним фактором внесення змін до цих документів пов'язана із значною кількістю делегованих повноважень, які поступово передаються до виконання органам місцевого самоврядування.

До прикладу можна привести утворення на початку 2020 р. Відділу містобудування та архітектури, у зв'язку із нагальною необхідністю реалізації державної політики у сфері містобудування та архітектури, а також забезпечення додержання законодавства, національних стандартів, норм і правил, регіональних правил забудови населених пунктів, тощо. Не утворення такого відділу і посади головного архітектора привело б до звуження прав мешканців територіальної громади в цій сфері, а відповідно негативного соціального ефекту.

Також яскравим прикладом є утворення у 2021 р. Служби у справах дітей – надзвичайно важливого органу, що реалізує на території громади державну політику з питань соціального захисту дітей і запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності, вчиненню дітьми правопорушень, розроблення і здійснення самостійно, або разом із відповідними органами заходів, щодо захисту прав, свобод і законних інтересів дітей. Особливої актуальності це набуло зараз, в період дії правового режиму воєнного стану, адже захист прав дітей сьогодні – один із найвищих пріоритетів держави і громади [49].

Ще однією із причин внесення змін до структури і штатного розпису Виконавчого комітету Томаківської селищної ради стала втрата селищем Томаківка статусу районного центру. Згідно Закону України «Про утворення та ліквідацію районів» Томаківський район перестав існувати, а територія громади стала частиною Нікопольського району [36]. Це також мало значний вплив як на загальну характеристику громади, її економіку, сферу соціальних та адміністративних послуг, та інше. Паралельно органи державної влади і місцевого самоврядування, які знаходились на території громади зазнали змін (ліквідації, реорганізації, втрати статусу юридичної особи, тощо) що не могло не вплинути на повноваження Томаківської селищної ради та Виконавчого комітету Томаківської селищної ради.

Разом із тим, структура, що наведена у Талиці 3.3 на сьогоднішній день також не є такою, що задовольняє потреби Виконавчого комітету Томаківської селищної ради у реалізації, покладених на нього повноважень. Тому при затвердженні структури, чисельності та штатного розпису Виконавчого комітету Томаківської селищної ради на 2024 рік це обов'язково буде враховано. Зокрема зміни будуть необхідні у зв'язку із розширенням повноважено органів місцевого самоврядування в рамках Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», а також у зв'язку із покладенням повноважень у сфері державної реєстрації актів цивільного стану населення. В проекті нових структури і штатного розпису будуть враховані особливості організації і її поточна потреба в кадрах.

Станом на сьогоднішній день в штаті Виконавчого комітету Томаківської селищної ради працює 71 особа. Інші посади є тимчасово вакантними. Якщо характеризувати склад працівників Виконавчого комітету Томаківської селищної ради за однакою посадою то статус посадових осіб мають 46 працівників, а службовими особами є – 25 працівників. Варто розглянути дані про склад і характеристики посадових осіб Виконавчого комітету Томаківської селищної ради більш детально (табл. 3.4 – 3.5).

Таблиця 3.4

Структура посадових осіб виконавчого комітету
Томаківської селищної ради за гендерною ознакою

Гендерна ознака	Кількість	Відсоток
Чоловіків	17	24
Жінок	54	76
Всього	71	100

Проаналізувавши структуру посадових осіб Виконавчого комітету Томаківської селищної ради за гендерною ознакою можна зробити висновок що в загальній чисельності штатних працівників на частку жінок припадає - 76,%, а на долю чоловіків – 27 %, що свідчить про відтік чоловіків в інші сфери діяльності. Ця тенденція є сталою, адже в Томаківській громаді функціонує значна кількість особистих селянських господарства, в роботі яких задіяні чоловіки. Галузь сільського господарства, як базова, є «локомотивом» у забезпеченні економічної безпеки громади.

Таблиця 3.5

Співвідношення посадових осіб виконавчого комітету Томаківської селищної
ради за гендерною ознакою на керівних посадах

Гендерна ознака керівних посад	Кількість	Відсоток
Чоловіків	6	23
Жінок	16	62
Вакантних посад	3	15
Всього керівних посад	25 (загалом разом із вакантними) 22 (зайнятих фактично)	100

Як бачимо, що в відсотковому відношенні керівників серед жінок більше ніж серед чоловіків. Доцільно також розглянути розподіл посадових осіб Виконавчого комітету Томаківської селищної ради за рівнем освіти (табл. 3.6).

Співвідношення посадових осіб виконавчого комітету
Томаківської селищної ради за рівнем освіти

Загальна кількість посадових осіб	Освітній рівень		
	Вища освіта	Середня-спеціальна (технічна)	Середня
46	39	6	1

З'ясовується, що із загальної кількості посадових осіб (46 осіб) вищу освіту має – 85 %, тобто 39 осіб, середню-спеціальну – 13 %, тобто 6 осіб, середню – 2 %, тобто 1 особа. Із зазначеного можна зробити висновок, що значна кількість працівників з вищою освітою пов'язана з тим, що основною вимогою, що висуваються до кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування є наявність вищої освіти.

Розподіл посадових осіб Виконавчого комітету Томаківської селищної ради за віком наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розподіл посадових осіб виконавчого комітету
Томаківської селищної ради за віком

Найменування груп посад	Всього	Кількість осіб у віці, років				
		До 30	30-39	40-49	50-59	60+
Керівники	22	1	8	8	2	3
Спеціалісти	24	3	12	7	2	-
Загалом	46	4	20	15	4	3

Аналіз розподілу посадових осіб за віком виявляє наступне:

– 4 % від загальної чисельності працівників складають особи у віці до 30 років;

- 43 % від загальної чисельності працівників складають особи у віці від 30 до 39 років;
- 33 % від загальної чисельності працівників складають особи у віці від 40 до 49 років;
- 9 % від загальної чисельності працівників складають особи у віці від 50 до 59 років;
- 6 % від загальної чисельності працівників складають особи у віці понад 60 років.

Отже, серед посадових осіб Виконавчого комітету Томаківської селищної ради переважають працівники середнього віку. Це перш за все пов'язано з високими кваліфікаційними вимогами та рівнем відповідальності. Зазначена інформація дає можливість зробити висновок про характеристики персоналу, задіяного в роботі Виконавчого комітету Томаківської селищної ради. А також дає можливість визначити найбільш прийнятні напрями роботи і методи управління персоналом, діяльність якого спрямована на управління територіальною громадою та задоволення потреб її мешканців у якісних публічних послугах.

3.2. Напрями управління персоналом на прикладі виконавчого комітету Томаківської селищної ради

Робота з кадрами повинна мати системний характер та бути спрямованою на підвищення ефективності роботи організації. Важливим завданням є відповідність посадовими особами вимогам реформ, які відбуваються в країні, що пов'язані зі змінами інституту служби в органах місцевого самоврядування і завданням формування професійної системи публічної служби. Працівники повинні мати відповідні організаційні здібності, високий рівень культури, дотримуватись професійної етики та підтримувати позитивний імідж органу місцевого самоврядування.

Реалізація завдань що постають перед органами місцевого самоврядування передбачає належне кадрове забезпечення місцевих рад. Більш того з прийняттям нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 6504, який набуде чинності після припинення дії воєнного стану в Україні робота з кадрами в органах місцевого самоврядування значно зміниться. Вона більше не зможе мати формальний характер а вимагатиме конкретних результатів.

Даний закон містить низку новел, зокрема:

- розмежування статусу службовців місцевого самоврядування та виборних посадових осіб місцевого самоврядування;
- закріплення принципу політичної неупередженості службовців місцевого самоврядування, із збереженням за ними конституційного права обиратися та гарантій передбачених виборчим законодавством;
- закріплення повноважень керівника служби в органах місцевого самоврядування;
- упорядкування проведення відкритих конкурсів на посади службовців місцевого самоврядування та оприлюднення оголошення про конкурс та результатів його проведення через Єдиний портал вакансій публічної служби;
- запровадження механізмів кар'єрного просування службовців місцевого самоврядування;
- встановлення рамки посадових окладів службовців місцевого самоврядування, та інше [52].

Відтак, виникає необхідність посилення стратегічної ролі служб управління персоналом у системі органів місцевого самоврядування, які відповідатимуть за реалізацію питань управління персоналом, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

Можна зробити висновок про існування реальної потреби в докорінних змінах в організації роботи та управлінні людськими ресурсами загалом в

органах місцевого самоврядування. Проблема та кадрового забезпечення належить до найбільш серйозних, таких, що визначають успіхи процесу децентралізації на рівні держави. Система кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування має спиратись на високу мотивацію і захищеність посадових осіб з метою залучення найкращих людських ресурсів. Важливим є забезпечення максимально об'єктивного і гласного відбору, прийому та просування кадрів на підставі їх особистих заслуг і досягнень. Необхідним є систематичне професійне навчання персоналу та належне ресурсне і технологічне забезпечення виконання посадовими особами місцевого самоврядування своїх функцій. Ці та інші заходи є запорукою створення стабільного, професійного органу місцевого самоврядування, спроможного працювати ефективно, результативно та викликати довіру суспільства.

Кадрова робота у Виконавчому комітеті Томаківської селищної ради спрямовується на удосконалення, виховання та формування управлінської культури посадових осіб місцевого самоврядування, посилення суспільної довіри та відповідальності за неналежне виконання посадових обов'язків, постійне вивчення та узагальнення системи показників моніторингу кадрової роботи, її проводить Відділ правового забезпечення та кадрової роботи.

Відділ правового забезпечення та кадрової роботи є структурним підрозділом Виконавчого комітету Томаківської селищної ради без статусу юридичної особи. Відділ в своїй діяльності керується Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», іншими законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, розпорядженнями Томаківського селищного голови, рішеннями виконавчого комітету та Томаківської селищної ради.

До складу відділу входить 3 посадових особи: начальник відділу, провідний спеціаліст та провідний спеціаліст-юрисконсульт.

Відділ, відповідно до покладених завдань, забезпечує організацію правової та кадрової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне

дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків, а також представлення інтересів Томаківської селищної ради та Виконавчого комітету Томаківської селищної ради в органах державної влади. Так, як зазначений відділ виконує фактично функції двох відділів: юридичного і кадрового, я більш детально сконцентруюсь саме на сфері роботи з персоналом, яку він виконує.

Щоб здійснити аналіз стану роботи з кадрами, нами було розглянуто щорічні звіти про роботу відділу за 2020 – 2022 роки.

Розглянувши звіт про роботу відділу за 2022 рік, встановлено, що протягом 2022 року:

1. підготовлено проектів розпоряджень Томаківського селищного голови: з кадрових питань (К), у кількості – 248 штук; про відрядження (ВД) у кількості – 23 штук; про надання відпусток (РВ) у кількості – 155 штук, з основної діяльності (Р) у кількості – 20, загалом – 446 штук.

2. Надано 414 завірених копій розпоряджень Томаківського селищного голови з кадрових питань.

3. Підготовлено 30 зведених та додаткових табелів обліку робочого часу Виконавчого комітету Томаківської селищної ради.

4. Підготовлено 3 зведених табелів обліку робочого часу працівників, які виконують громадські роботи у Виконавчому комітеті Томаківської селищної ради.

5. За звітний період організовано 2 засідання конкурсної комісії на заміщення вакантних посад, за результатами яких було складено відповідні протоколи та рекомендовано до призначення – 2 осіб.

6. Організовано та проведено засідань комісії з соціального страхування у кількості – 16 одиниць.

7. Опрацьовано 38 електронних листків непрацездатності.

Розглянувши звіт про роботу відділу за 2022 рік, встановлено, що протягом 2021 року:

1. Підготовлено розпоряджень Томаківського селищного голови: з кадрових питань (К), у кількості – 302 штуки; про відрядження (ВД) у кількості – 33 штуки; про надання відпусток (РВ) у кількості – 143 штуки, з основної діяльності (Р) у кількості – 8 штук, загальною кількістю – 486 штук;

2. Надано 447 завірених копій розпоряджень Томаківського селищного голови з кадрових питань.

3. Підготовлено 30 зведених та додаткових табелів обліку робочого часу Виконавчого комітету Томаківської селищної ради.

4. Підготовлено 2 зведених табелів обліку робочого часу працівників, які виконують громадські роботи у Виконавчому комітеті Томаківської селищної ради.

5. За звітний період організовано 9 засідань конкурсної комісії на заміщення вакантних посад, за результатами яких було складено відповідні протоколи та рекомендовано до призначення 7 осіб.

6. Організовано та проведено засідань комісії з соціального страхування у кількості – 28 одиниць.

7. Опрацьовано 48 листка непрацездатності (27 – паперових, 21 – електронних).

Розглянувши звіт про роботу відділу за 2022 рік, встановлено, що протягом 2021 року:

1. Підготовлено розпоряджень Томаківського селищного голови: з кадрових питань (К), у кількості – 372 штуки; про відрядження (ВД) у кількості – 27 штук; про надання відпусток (РВ) у кількості – 146 штук, з основної діяльності (Р) у кількості – 10 штук, загальною кількістю – 555 штук.

2. Надано 546 завірених копій розпоряджень Томаківського селищного голови та рішень Томаківської селищної ради з кадрових питань.

3. Підготовлено 33 зведених та додаткових табелів обліку робочого часу Виконавчого комітету Томаківської селищної ради.

4. Підготовлено 5 зведених табелів обліку робочого часу працівників, які виконують громадські роботи у Виконавчому комітеті Томаківської

селищної ради.

5. За звітний період організовано конкурси на зміщення 6 вакантних посад, проведено 6 засідань конкурсної комісії на заміщення вакантних посад, за результатами яких було складено відповідні протоколи та рекомендовано до призначення 2 осіб.

6. Організовано та проведено засідань комісії з соціального страхування у кількості – 25 одиниць.

7. Опрацьовано 53 листка непрацевдатності.

Проаналізувавши цифри можна дійти висновку, що робота з персоналом організації набуває усталеного характеру, а зміни в числових показниках багато в чому пов'язані із дією воєнного стану в Україні, це зокрема відображено на зменшенні кількості робочих відряджень, адже їх основна кількість тепер проходить в онлайн режимі. Проте зазначена вище інформація носить більш формальний характер і не відображає напрямки прямої взаємодії з персоналом, що спрямована на досягнення результатів у вигляді підвищення рівня компетентностей працівників. Про це йтиметься далі.

До основних напрямів роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування (деякі з них активно використовуються у Виконавчому комітеті Томаківської селищної ради) слід віднести таке.

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

2. Розробка системи адаптації. Адаптація передбачає пристосування нового члена колективу до тих умов та соціальних норм колективу, які в ньому діють, її не можна розглядати тільки як опанування нової роботи. Новим працівникам необхідно знати про місце роботи, посадові обов'язки відповідно до посадової інструкції, вимоги до роботи, познайомитись з колективом, ознайомитись із документообігом, розподілом обов'язків між заступниками голови. Все це пізнати без допомоги колективу не можливо. Закріплення функцій управління адаптацією може проходити за наступними напрямками:

- визначити відповідального за адаптацію в службі управління персоналом.
- у відділах, що мають статус юридичних осіб розподілити фахівців, що будуть займатися управлінням адаптацією, діяльність яких контролюватиме служба управління персоналом.
- розвиток наставництва.

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

- розглянути можливість розробки програм і навчальних матеріалів для навчання для посадових осіб (патронатна служба, виборні посади, призначувальні посади) в перший місяць їх обрання та призначення за напрямом «Публічне управління»;
- запровадити систематичну практичну підготовку для посадових осіб, які вперше вступають на службу в органах місцевого самоврядування;
- регулярно проводити оцінювання потреб у темах та формах проведення навчання;
- проведення предметного навчання за темами вузької спеціалізації;
- розглянути можливість створення Центрів підвищення кваліфікації проводити навчання з виїздом до територіальних громад, це дасть змогу більшій кількості посадових осіб підвищити свій кваліфікаційний рівень. Особливо, якщо це організація навчання для депутатів місцевих рад.

4. Модернізація проведення атестації. Головною метою атестації персоналу має бути: оцінка результатів роботи посадової особи виявлення недоліків в рівні підготовки, визначення відповідності займаній посаді, покращення управління персоналом, перевірка сумісності із колективом, підвищення кадрової дисципліни та відповідальності, покращення соціального та психологічного клімату у колективі. Метою атестації не може бути особиста неприязнь та бажання позбавитися «небажаних» працівників.

5. Зміцнення корпоративного духу. Чим більший колектив, тим складніше працювати в ньому та налагоджувати стосунки та спілкування. Кожна людина індивідуальна, тому у великому робочому колективі буває складно знайти спільні теми для обговорення, окрім обговорення робочих моментів. У будь-якому випадку колеги по роботі повинні шукати компроміси, обговорювати спірні питання та проявляти терпіння і формувати сприятливий психоемоційний стан в організації. Коли в організації не комфортна психологічна обстановка, ефективність працівників значно знижується, в умовах стресу складно зосередитися та якісно працювати. Тому керівник повинен приділяти значну увагу на те, щоб в колективі було взаєморозуміння.

Як один із варіантів для досягнення взаєморозуміння в колективі є Тімбілдинг. Тімбілдинг – це заходи та ігри для персоналу, які дозволяють кожному співробітнику навчитися справлятися з особистим стресом, краще вивчити себе, залишати душевні переживання за межами роботи. Крім цього він дозволяє співробітникам ближче пізнати один одного, покращити горизонтальну комунікацію. Сучасні ігри на згуртування колективу дозволяють співробітникам по-справжньому розслабитися, при цьому виробити навички співпраці та взаємодопомоги, атмосфера відпочинку та азарту, що панує на подібних іграх, дає колективу натхнення, коли всі спільно працюють над вирішенням завдань, які виникають в під час гри, то між ними виникають дружні відносини. Також корисно для зміцнення корпоративного духу буде проведення заходів згідно спільних інтересів, «корпоративів», екскурсій тощо. Таким чином в системі роботи з персоналом дуже важливо добре розуміти

людей, знати та розуміти їхні потреби, це допоможе зрозуміти те, що всі люди різні та цікаві по-своєму, а також те, що деякі більшою мірою потребують в інструкціях та управлінні ніж інші. Спробувати поставити себе на місце іншої людини – також дуже корисний прийом. Тому, відділам, що працюють з персоналом потрібно:

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

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

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

- 1) покращення якості трудового життя;
- 2) стимулювання для виникнення креативних ідей;
- 3) згуртованість колективу, лояльність персоналу;
- 4) підвищення рівня продуктивності праці;
- 5) розвиток персоналу та його ефективне навчання;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності та здібностей працівників;
- 7) забезпечення рівноваги інтересів компанії та співробітника;
- 8) створення сприятливого творчого середовища;
- 9) підвищення адаптованості персоналу до нововведень [38, с. 135].

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

Аутстафінг – це вид тимчасового найму працівників для виконання різного виду завдань, при цьому працівники перебувають в штаті компанії

аутстаффера. Менторство (наставництво) – це процес навчання під час якого особистим прикладом відбувається практична передача професійних та інших знань і навичок від старшого до молодшого, від більш досвідченого до менш досвідченого [39].

Коучинг – це система принципів та прийомів, які сприяють розвитку потенціалу особистості, також забезпечують ефективну реалізацію та максимальне розкриття цього потенціалу. Основним завданням коучингу є сприяння прийняттю та реалізації людиною усвідомлених та відповідальних рішень з проблематичних питань [40].

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

- певна самостійність дій працівників в рамках реалізації їх обов'язків,
- кожен працівник остерігається втратити своє джерело доходу, тому як правило, всі намагаються більше вкласти в підвищення кваліфікації, в нові технології та науку;
- використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці в залежності від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її варіюваннях;
- переважне застосування погодинної форми заробітної плати у різних її варіюваннях відповідно до контрактної форми трудової діяльності;
- критичне і часто негативне ставлення до нормування праці, як важливого елементу її організації [41].

Віртуальний офіс – це ресурс, який використовується для людей, які знаходяться в різних куточках світу, а також працюють у різних організаціях, та можуть спільно брати участь в розробленні будь якого проекту, або декількох проектів. Головними перевагами віртуального офісу є: єдиний робочий простір, мобільність, безпека, збереження даних, контроль, простота доступу та висока фінансова ефективність [42].

На зміну класичним підходам до управління персоналом та класичному інструментарію приходять диференційовані, гнучкі інструменти, такі як

управління ефективністю, тренінги, єдині системи мотивації, успішне планування. Цінними стають різноманітність та індивідуальність, натомість тренінгів з'являється peer-to-peer навчання (взаємне). Стандартні HR-процеси (розрахунок заробітної плати, адміністрування, навчання, пошук та підбір, оцінка) в майбутньому будуть лише автоматизовані. Більше увага буде приділятися на гнучкі команди, розвиток через коучинг, менторство, фриланс. Поступово змінюється класична форма навчання, дистанційні курси стануть основним інструментом, активно буде впроваджуватись гейміфікація та різні ігротехніки, peer-to-peer навчання, розвиватимуться спільноти, замість аудиторних тренінгів. Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування є підтримка та актуалізація такої ланки як етизація управлінської діяльності. Це пов'язано з тим, що основу службового (ділового) етикету становлять чітко визначені правила, які можуть бути адаптовані до системи державної служби, тому що забезпечують гармонізацію, дотримання дисципліни і найбільш ефективну організацію діяльності працівників з досягнення основної мети - служіння територіальній громаді. [43, с. 75].

Важливим важелем управління персоналом є оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування та має суттєвий потенціал для впливу на ефективність та прозорість розстановки кадрів, справедливість у ставленні до працівників шляхом використання подібних підходів та критеріїв. Зараз гостро стоять питання якості надання адміністративних послуг, результативності та ефективності професійної діяльності службовців, забезпечення незалежності винесених ними рішень від політичних впливів або міркувань. Оцінювання діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування передбачає досягнення відповідної мети, яка закріплюється на законодавчому рівні та передбачає:

- проведення роботи з контролю за якістю виконання посадових обов'язків і поставлених завдань;
- визначення рівня результативності і ефективності роботи;

– прийняття рішення про преміювання, планування кар'єри, виявлення потреби в їх професійному навчанні чи підвищенні рівня професійної компетентності.

Пошук напрямів підвищення ефективності функціонування служби в органах місцевого самоврядування цілому в Україні зумовлює концентрацію уваги зацікавленої спільноти на поглибленому дослідженні ресурсу тих інститутів, впровадження яких є нагальною потребою для наближення вітчизняних правових стандартів цієї служби до європейських та міжнародно-правових аналогів, урахування зарубіжного досвіду їх впровадження та активного використання.

Відповідно до ст. 17 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» з метою оцінки ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, посадові особи місцевого самоврядування один раз на 4 роки підлягають атестації. Атестації не підлягають сільські, селищні, міські голови, голови районних у містах, районних і обласних рад, секретарі сільських, селищних, міських рад, працівники патронатної служби, особи, які перебувають на посаді менше одного року, молоді спеціалісти, вагітні жінки чи жінки, які працюють менше одного року після виходу на роботу з відпустки по вагітності і пологах чи догляду за дитиною, особи, прийняті на посаду на визначений строк. При цьому, атестаційна комісія створюється за рішенням сільського, селищного, міського голови, голови районної у місті, районної, обласної ради. Головою атестаційної комісії призначається секретар сільської, селищної, міської ради, заступник голови районної у місті, районної, обласної ради. У сільських, селищних радах з нечисленними виконавчими органами (до 5 осіб) атестацію може проводити сільський, селищний голова. Попередньо, посадова особа має право ознайомитися з матеріалами її атестації, брати участь у засіданні комісії, на якому розглядається питання про її атестування, оскаржувати, у разі незгоди, рішення атестаційної комісії сільському, селищному, міському голові, голові районної у місті, районної, обласної ради протягом 10 днів з дня винесення її

рішення або до суду. За отриманими результатами атестації атестаційна комісія робить один з таких висновків: про відповідність займаній посаді; про відповідність займаній посаді за певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо); про невідповідність займаній посаді» [32].

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

1. роботи як окремого структурного елемента цілісної системи (наприклад, окремий структурний підрозділ органу місцевого самоврядування), так і системи в цілому;

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

Обрання методу оцінювання залежить від моделі прийнятої оцінки і, результату, що очікується. Відтак, методи оцінювання є більш дієвими та ефективними, коли використовуються у поєднанні декількох методів одночасно, які у сукупності дозволяють дослідити об'єкт чи суб'єкт із різних сторін, за різними критеріями [50].

У залежності від форми вираження кінцевого результату методи оцінювання діяльності поділяються на описові (оцінка подається у текстовій формі), кількісні та комбіновані методи. При кількісних і комбінованих методах використовуються різні форми оцінок, що дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання завдань в установі. За інструментами оцінювання виділяють прогностичний метод, інформативною основою якого є результат обстежень, співбесід, інтерв'ю; практичний метод, який опирається на оцінку результатів практичної діяльності; імітаційний метод, стосується оцінювання службовця за своєю поведінкою в умовах певної ситуації [44].

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

- неформалізовані методи – до яких слід віднести співбесіду, групову дискусію, спостереження, біографічний метод, самозвіт, документальний метод;
- формалізовані – анкетування, тестування, заданої бальної оцінки, еталону тощо. У здійсненні оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування важливу роль відіграють також посадові інструкції та положення щодо кожної посадової особи, які саме визначають і конкретизують їх правовий статус у залежності від посади, яку вони займають [43, с.76], а також містять перелік компетенцій, які беруться до уваги при визначенні додаткових критеріїв оцінювання їх особистих професійних якостей.

Можна стверджувати, що основними характерними ознаками управління персоналом в органах місцевого самоврядування сьогодні є:

- нестабільний склад управлінських кадрів;
- закритість та непрозорість діяльності в роботі з кадрами;
- недостатнє ресурсне забезпечення та недосконала система підвищення кваліфікації кадрів;
- непривабливість служби в органах місцевого самоврядування (низький рівень соціальної мотивації і захисту посадових осіб);
- відсутність цілісної системи кадрової роботи на рівні держави;
- відсутність належного громадського та державного контролю діяльності органів місцевого самоврядування, критеріїв та механізму об'єктивного оцінювання їхньої роботи [45, с. 78 – 83].

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вдалося досягти поставленої мети, яка полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо модернізації механізмів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування для підвищення ефективності та результативності діяльності органів місцевого самоврядування.

Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки.

1. Аналіз опрацьованих джерел виявив різні підходи до поняття «менеджмент людських ресурсів». Найбільш поширеним є визначення управління персоналом як процесу планування, відбору, навчання, оцінки та постійного навчання персоналу, метою якого є його раціональне використання та підвищення ефективності діяльності організації. У теорії управління персоналом виділяють вісім основних функцій, реалізація яких досягає поставлених цілей: планування потреб, відбір і працевлаштування, розвиток і орієнтація, просування по службі, оцінка і винагорода. Управління людськими ресурсами є особливим видом управлінської діяльності, воно включає в себе управління комбінованими процесами проектування, розподілу, перерозподілу, використання і відтворення людських ресурсів з метою досягнення якнайповнішого задоволення суспільних і особистих потреб у матеріальних і духовних благах за оптимальної ціни живої праці.

2. Теорія і практика управління персоналом після економічних і соціальних змін пройшли кілька взаємопов'язаних етапів розвитку, що свідчить про постійний пошук нових форм і методів упорядкування управління персоналом. Відповідно, кадрове забезпечення управління персоналом в органах місцевого самоврядування – це цілеспрямована загальносистемна послідовність заходів на всіх рівнях управління щодо своєчасного забезпечення відбору, навчання, використання праці фахівців, здійснення їх посадових призначень і переміщень. Організаційно-правовий аспект кадрового менеджменту доцільно розглядати як систему проектування, прийняття і

відстеження ступеню досягнення позитивного результату і аналізу недоліків з питань реалізації державної кадрової політики на макро-, мікро-, і субмікрорівні (доведеного до мотиваційно-поведінкової сфери окремих працівників), шляхом розробки правового поля. Потреби сучасного світу вимагають пошуку нових знань, розробки нових підходів у цій сфері діяльності. Зокрема, більше уваги слід приділити питанню вивчення специфіки управління в органах місцевого самоврядування в Україні. Удосконалення системи управління людськими ресурсами в державних органах має враховувати той факт, що управління людськими ресурсами відіграє провідну роль у досягненні успіхів діяльності органу місцевого самоврядування так і реформи децентралізації загалом.

3. У роботі показано, що ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від якості працівників, їхніх особистих і ділових характеристик, загальної освіти та кваліфікації, що залишається одним із найактуальніших питань у забезпеченні функціонування місцевого самоврядування. А якість працівників в свою чергу залежить від якісного підбору персоналу. Недотримання вимог щодо відповідності якісних характеристик посадових осіб на займаних ними посадах призводить до їх нерационального використання та збільшення плинності. Часто питання кадрового забезпечення і загалом роботи з кадрами носять ситуаційний характер і не дають бажаного результату в роботі органу місцевого самоврядування, адже здійснюється швидше спонтанно, ніж заплановано. Тому існує необхідність вдосконалення цього процесу із закріпленням на законодавчому рівні.

4. В основу підготовки посадових осіб місцевого самоврядування доцільно покласти методику оволодіння базовими компетенціями, що дасть додаткові можливості для ідентифікації управлінських потреб практики. До базових компетенцій, якими мають оволодіти посадові особи місцевого самоврядування, належать:

- професійні знання принципів і законів управління, здатності розглядати організацію загалом та її місце в соціальному світі;

- професійні вміння застосування волі і владних повноважень в управлінській діяльності, використання інноваційних управлінських технологій, формування уміння аналізувати нестандартні управлінські ситуації;

- психологічну компетентність щодо успішної професійної діяльності, знання психологічних особливостей суб'єкта та об'єкта управління, дотримання етичних норм у ділових відносинах у поєднанні з кваліфікованою діяльністю;

- прагнення до самоосвіти, досягнення найвищої професійної компетенції.

Основними цілями є для мотивації підвищення власних компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування:

- набуття у процесі навчання суми знань за обраними напрямками, які відповідають сучасному рівню соціально-економічного розвитку, використання цих знань у подальшому для вирішення загального завдання структурних реорганізацій;

- формування вміння організувати науковий і системний підхід до прийняття рішень;

- набуття в процесі навчання умінь і навичок ділового спілкування та їх састовування в діловому середовищі.

Надання органам місцевого самоврядування нових повноважень, фінансових і матеріальних ресурсів, створення об'єднаних територіальних громад потребує невідкладних заходів щодо професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, надання їм нових знань, формування нових умінь і навичок.

5. Для забезпечення більш ефективного управління персоналом варто вивчати причини плинності кадрів. Підвищення ролі людського фактору передбачає більшу увагу до охоплення сфер, які раніше мало враховувались в кадровій роботі (вирішення трудових конфліктів, взаємовідносин колективу з

адміністрацією). Інакше кажучи, акцент варто робити на встановленні сприятливого психо-емоційного клімату в організації. Важливим є перегляд позиції щодо планування персоналу, підбору, відбору й адаптації кадрів, їх об'єктивної оцінки та мотивації. Особливе місце у формуванні професійної державної служби займає система підготовка та підвищення кваліфікації.

Отже, управління людськими ресурсами спрямоване на забезпечення найповнішого використання можливостей працівника і надання кожному можливостей професійного зростання, самореалізації, успішної кар'єри. Сприяти цьому може планування і розвиток кар'єри. Введення моніторингу дає можливість оперативно стежити за етапами кар'єри та здійснювати контроль за якістю роботи службовця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сичова М., Зотов Е. Система професійного розвитку державних службовців. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. Дніпро, 20-21.11.2021: тези доповідей (Том 2) С. 55–56.
2. Рачинський А. П., Жиденко Н. А. Забезпечення професійного розвитку державних службовців: досвід Литовської Республіки. *Вісник НАДУ*. 2014. № 1. С. 10–17.
3. Зайченко О., Кузнецова В. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ. «ЛілеяНВ». 2015. 232 с.
4. Балановська Т. Менеджмент персоналу сучасного підприємства : монографія. 2000. 486 с.
5. Черчик Л. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій для студентів спеціальностей 8.03050801 «Фінанси і кредит», 8.03050901 «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки. 2013. 140 с.
6. Стратегічна рака щодо управління персоналом. *Головна - Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу*. URL: <http://www.center.gov.ua>. (дата звернення: 11.11.2023).
7. Балановська Т. Стратегія управління персоналом в аграрних підприємствах України. *Науковий вісник НАУ*. 1999. № 14. С. 55–58.
8. Долішній М. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці / ред. : М. Долішній та ін. Львів, 1997. 340 с.
9. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 209 с.
10. Вальчук Т. Типологія персоналу. Київ : Дельта, 2005. 576 с.
11. Організаційне проектування: конспект лекцій: Навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої

- освіти. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.
URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36607/1/OP%3Akl_20.pdf
12. Дубенко С. Державна служба і державні службовці в Україні. Київ. Вид. дім «Ін-Юре». 1999. 235 с.
 13. Мармаза І. Основи теорії менеджменту. Харків. ТОВ «Планета-принт». 2015. 139 с.
 14. Астер П. Парадокси розвитку світового співтовариства. *Демони миру та боги війни*. 1999. 1 січ. С. 3–19.
 15. Михайлова Л. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2007. 248 с.
 16. Реформа управління персоналом на державній службі в Україні. URL: <http://www.ucs-hrm.org.ua>. (дата звернення: 01.12.2023).
 17. Колісніченко Н. Лідерство і вища державна служба: порівняльні перспективи в контексті розвитку компетентностей. *Теорія та практика державного управління*. 2011. № 4. С. 373–380.
 18. Гриненко В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах. *Вісник НАДУ*. 2005. № 3. С. 162–169.
 19. Грейсон Д., О Дел К. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття. *Економіка*, 2001. 360 с.
 20. Ковбасюк Ю., Оболенський О., Серьогін С. та ін Державна служба: підручник. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ-Одеса. 2013. Т 2. 348 с.
 21. Нижник Н., Олуйко В. Державне управління в Україні (пошук моделі): наукові, правові, кадрові та організаційні засади : Навч. посіб. Львів : Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2003. 300 с.
 22. Фещенко В. Сучасні економічні теорії : навч. посіб. 6-те вид. Київ : КНЕУ, 2012. 474 с.
 23. Соколовський С. Державна служба як професія: огляд зарубіжної літератури : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. 2006. 180 с.

24. Серьогіна Н., Виноградова Н. Запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби в Україні: проблеми і перспективи. *Зовнішньоекономічна політика держави та актуальні проблеми митної справи: економіко-управлінські, правові, інформаційно-технічні, гуманітарні аспекти: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, м. Дніпропетровськ. 2012. С. 103–105.

25. Нинюк І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування : автореф. дисертація кандидата наук з державного управління. 2005. 16 с.

26. Шевченко В. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет. 2016. С. 104.

27. Про затвердження Порядку проведення атестування осіб рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України : Наказ М-ва юстиції України від 21.01.2017 р. № 172/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0107-17> (дата звернення: 15.11.2023).

28. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва/ *Вісник НАДУ*. 2009. № 2. С. 141–152.

29. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

30. Серьогін С. Професіоналізм керівників органів влади. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2014. Вип. 2. 56 с.

31. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон від 21.05.1997 №280/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

32. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-koncepciy> (дата звернення: 15.11.2023).

33. Луговий І., Розпутенко І та ін.. Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: Зб. наук. та наук.-метод. пр. Київ. Вид-во НАДУ, 2004. 184 с.

34. Про затвердження структури, чисельності та штатного розпису Виконавчого комітету Томаківської селищної ради на 2023 рік (зі змінами) рішення селищної від 02.12.2022 № 876-21/VIII. URL: <https://tomakivka.otg.dp.gov.ua/rishennya-gromadi/pro-zatverdzhennia-struktury-chyselnosti-ta-shtatnoho-rozpysu-vykonavchoho-komitetu-tomakivskoi-selyshchnoi-rady-na-2023-rik> (дата звернення: 15.11.2023).

35. Про утворення та ліквідацію районів: Закон від 17.07.2020 № 807 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

36. Круглова А. Адміністративно-правові засади оцінювання ефективності діяльності органів та установ виконання покарань: дис. канд. юрид. наук. Харків. 2016. 277 с.

37. Лукашев С. Стандарти підготовки магістрів державного управління в Україні в умовах активізації євроінтеграційних ініціатив / *Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань «Державне управління»*: матер. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. Київ. 24–25 жовтня 2013 р.). НАДУ. 2013. С. 135–137.

38. Данюк В. Петюх В., Цимбалюк С. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2004. 398 с.

39. Охлупіна К. Адаптація персоналу URL: <http://staffcapital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html> (дата звернення: 15.11.2023).

40. Серьогін С., Бородін Є., Комарова К. Управління персоналом в органах публічної влади. Навч. посіб. Авт. кол. Серьогін С., Бородін Є., Комарова К., Липовська Н., Тарасенко Т. *Дніпро ГРАНИ*. 2019 URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-vorganah-publichnoyi-vlady.pdf> (дата звернення: 15.11.2023).

41. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрямреалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua> (дата звернення: 15.11.2023).

42. Біла Л. Деякі питання оцінки діяльності державних службовців. Наукові праці ОНЮА. Одеса. 2003. № 2. С. 71–79.

43. Чайка Г. Культура ділового спілкування менеджера: навч. Посіб. Київ : Знання. 2005. 355 с.

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

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

46. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Рішення селищної ради від 17.08.2016 №272-13/VII.

47. Про затвердження перспективного плану формування територій громад Дніпропетровської област. Розпорядження Кабінету Міністрів України

від 20 травня 2020 року № 601-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/601-2020-%D1%80#Text>

48. Про затвердження положень про структурні підрозділи Виконавчого комітету Томаківської селищної ради. Рішення селищної ради від 16.04.2021 №222-5/VIII.

49. Яцюк В. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект: Автореф. дис.канд наук з держ. упр.: Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ. 2001. 19 с.

50. Про затвердження Паспорта Томаківської селищної територіальної громади. Рішення ради від 18.08.2023 № 1109-26/VIII URL: <https://tomakivka.otg.dp.gov.ua/rishennya-gromadi/pro-zatverdzhennia-rasporta-tomakivskoi-selyshchnoi-terytorialnoi-hromady-2> (дата звернення: 12.11.2023).

51. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон від 02.05.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 12.11.2023).

52. Про затвердження Паспорта Томаківської селищної територіальної громади. Рішення селищної ради від 18 серпня 2023 р. № 1109-26/VIII URL: <https://tomakivka.otg.dp.gov.ua/rishennya-gromadi/pro-zatverdzhennia-rasporta-tomakivskoi-selyshchnoi-terytorialnoi-hromady-2> (дата звернення: 12.11.2023).

53. Про затвердження програми соціально економічного розвитку. Рішення селищної ради 22 грудня 2020 р. № 43-2/VII URL: <https://tomakivka.otg.dp.gov.ua/storage/app/sites/12/NashaGromada/SotsEkonomRozvytok/2021> (дата звернення: 12.11.2023).

54. Надрага В. Підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як пріоритет територіального розвитку. *Регіональна економіка*. 2018. № 3. С. 21–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2018_3_5 (дата звернення: 12.11.2023).