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

Здобувачки вищої освіти *Яковченко Олександри Віталіївни*

академічної групи *281м-23з-1 ІДУ*

спеціальності *281 Публічне управління та адміністрування*

за освітньо-професійною програмою *Публічне управління та адміністрування*

на тему: *«Вдосконалення управління персоналом в органах публічної влади: загальні підходи та перспективи»*

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

Рецензент:				

Нормоконтролер:	Кравцов О. В.			

Дніпро
2024

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Вдосконалення управління персоналом в органах публічної влади: загальні підходи та перспективи».

69 стор., 5 табл., 3 рис., 68 джерел.

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, ВИДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ, СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ, ДОБІР КАДРІВ ДО ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ, БЕНЧМАРКІНГ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини у сфері організації та функціонування публічної служби.

Предмет дослідження – вдосконалення управління персоналом в органах публічної влади на прикладі органів місцевого самоврядування Дніпровської територіальної громади.

Мета дослідження – визначення теоретичних і організаційно-правових основ розвитку публічної служби та обгрунтування шляхів удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування Дніпровської територіальної громади.

У першому розділі розгоянуто теоретичні основи управління персоналом в органах публічної влади. Другий розділ присвячено сучасній системі управління персоналом в органах публічної влади. У третьому розділі визначено підходи до удосконалення управління персоналом в системі публічної служби (на прикладі органів місцевого самоврядування Дніпровської територіальної громади).

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи місцевого самоврядування.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification work on the topic «Improving personnel management in public authorities: general approaches and perspectives».

69 pages, 3 figures, 5 tables, 68 sources.

PUBLIC SERVICE, TYPES OF PUBLIC SERVICE, SERVICE IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES, PERSONNEL POLICY IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM, RECRUITMENT TO THE PUBLIC SERVICE, BENCHMARKING IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM.

Object of research – of research is public relations in the sphere of organization and functioning of the public service.

Subject of research – of the research is the improvement of Personnel Management in public authorities (on the example of local self – government bodies of the Dnipro territorial community).

The purpose of research – of the study is to determine the theoretical and organizational and legal foundations for the development of Public Service and substantiate ways to improve Personnel Management in local self – government bodies of the Dnipro territorial community.

The first section chapter discusses the theoretical foundations of Personnel Management in public authorities. The second section is devoted to the modern system of Personnel Management in public authorities. The third section chapter examines the improvement of Personnel Management in the public service system (on the example of local self-government bodies of the Dnipro territorial community).

Scope of practical application-local self-government bodies, civil society institutions.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ…… 2
ВСТУП …….. 5
РОЗДІЛ 1 7
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ……..……...
1.1.Сутність, особливості та види публічної служби…….…… 7
1.2. Зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливість його використання в Україні ……..... 14
РОЗДІЛ 2 20
СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ……..……..
2.1. Організаційно-правове забезпечення управління персоналом в органах державної влади та органах місцевого самоврядування 20
2.2. Основні інструменти управління персоналом на публічній службі …. 37
РОЗДІЛ 3 50
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ (НА ПРИКЛАДІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДНІПРОВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)
3.1. Напрями розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування ……... 50
3.2. Удосконалення підходів до мотивування та стимулювання посадових осіб місцевого самоврядування …… 60
ВИСНОВКИ …….……. 68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..……... 70

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління людськими ресурсами являє собою одну з ключових завдань для підвищення ефективності роботи державних установ. Дана проблема привертає серйозну увагу, беручи до уваги унікальні умови праці державних службовців, особливості мотивації їх праці і виконувані ними функції. Якість управлінських рішень і рівень наданих населенню публічних послуг багато в чому залежать від співробітників органів публічного управління. Процес управління персоналом має на увазі реалізацію кадрової політики через систему організаційних, психологічних, соціально-економічних та інших заходів, метою яких є ефективне використання людських ресурсів, грунтуючись на законодавчій базі, що служить інтересам як працівників, так і організацій. На сьогоднішній день в системі органів виконавчої влади та місцевого самоврядування спостерігаються значні зміни, що привертає увагу до управління людськими ресурсами в державних установах. У різних державних структурах відчувається різкий дефіцит висококваліфікованих кадрів, а також існує висока плинність персоналу.

Актуальність теми дослідження показано у питанні управління персоналом, про яке значна кількість науковців цікавиться. Сутність процесу управління персоналом в органах публічної влади вивчали, Н. Гончарук, Н. Липовська, І. Шпекторенко; принципи, методи та технології управління персоналом публічних служб розглядали М. Карпа, Л. Пашко, С. Серьогін; питання удосконалення механізмів управління персоналом в органах публічної влади досліджували К. Богомолова, О. Подольська, І. Захарова, та ін. Незважаючи на значну кількість робот над цим питанням, управління персоналом в органах публічного управління та шляхи їх удосконалення потребують подальших напрацювань та вивчень.

Метою магістерської роботи є визначення теоретичних і організаційно-правових основ розвитку публічної служби та обгрунтування шляхів удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Дніпровської територіальної громади.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення *наступних завдань:*

– розкрити сутність і особливості та види публічної служби;

– узагальнити зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та визначити можливість його застосування в Україні;

– проаналізувати організаційно-правове забезпечення управління персоналом в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;

– описати основні інструменти управління персоналом на публічній службі;

– обгрунтувати напрями розвитку управління персоналом в органах місцевого самоврядування та удосконалення підходів до мотивування та стимулювання посадових осіб місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері організації та функціонування публічної служби.

Предметом дослідження вдосконалення управління персоналом в органах публічної влади на прикладі органів місцевого самоврядування Дніпровської територіальної громади.

Методи дослідження. Основними методами дослідження є аналіх і синтез, узагальнення, індукція, дедукція, пояснення, порівняння. На всіх етапах дослідження застосовано системний підхід.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що вивчення напрямів удосконалення процесу управління персоналу можут бути реалізовані в робот і місцевого самоврядування.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Обсяг роботи складає 84 сторінки. Список використаних джерел включає 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність, особливості та види публічної служби

Суттєві зміни в галузі публічного управління та служби, які відбулися в 20 столітті в європейських країнах, мали значний вплив на трансформаційні процеси в Україні. Цей процес еволюції розвивається нерівномірно і варіюється за швидкістю і особливостям в кожній країні. Публічна служба в сучасному світі стає все більш різноманітною, охоплюючи різні сфери людської діяльності. Відбувається перерозподіл її функцій: частина державних завдань передається іншим структурним елементам системи, а види публічної служби потребують подальшої спеціалізованої диференціації, як це спостерігається в демократичних країнах. Для України багато державних проблем виявилися вкрай складними через нестачу наукових досліджень і досвіду в галузі демократичного управління. В даний час терміни «публічна служба» і «публічний службовець» в науковій літературі часто використовуються з безліччю застережень і фрагментарно. Однією з причин цього є те, що сучасна система державної служби в Україні належним чином не враховує інші види публічних функцій. До того ж, глобальний досвід показує, що специфіка правової системи країни значно впливає на елементи публічної служби та підходи до неї [8, с. 163].

На наш погляд, дане визначення публічної служби є вузьким. А. Петришин виступає за більш широке тлумачення, включаючи в публічну службу державні і муніципальні посади, а також послуги в недержавних організаціях (таких як громадські об'єднання, політичні партії і навіть приватні фірми) [9, с. 139-140]. Н. Рунова стверджує, що публічна служба передбачає реалізацію влади суспільством (народом) через професійну діяльність публічних службовців [10, с. 269-273]. О. Попова вважає, що «публічна служба

повинна розглядатися як здійснення народом влади через виконання завдань і функцій держави, спрямованих на захист суспільних інтересів, здійснюване професійними працівниками на постійній оплачуваній основі з використанням бюджетних коштів в органах виконавчої влади, апаратах всіх гілок влади та органах місцевого самоврядування, на підставі адміністративного акта призначення» [11, с. 586]. В. Тимків [12] запропонував таке визначення: «публічна служба – це політична і професійна діяльність громадян України в установах державної влади, органах місцевого самоврядування та недержавних органах, на які покладено публічні функції» [12, с. 73]. Автор розділяє публічну службу за різними критеріями, виділяючи види державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [12, с. 73].

М. Карпа і А. Дудник виділяють ключові аспекти публічної служби, включаючи державну, муніципальну, спеціалізовану і цивільну [13]. У своїх дослідженнях М. Карпа також уточнює принципи і ключові поняття даного інституту [14]. Важливо відзначити, що Вищий адміністративний суд України підкреслив: «основним критерієм для класифікації видів публічної служби в правозастосовчій практиці є правове регулювання їх роботи, що дозволяє виділити наступні категорії публічної діяльності: Робота на державних політичних посадах; діяльність суддів; Державна служба; служба в місцевих органах самоврядування» [15]. Крім того, М. Янюк вказує, що «законодавець об'єднує різні типи службової діяльності – політичну, залежну від політичної кон'юнктури у вищих органах влади, і професійну діяльність, яка забезпечує постійне виконання завдань держави як плід роботи перших» [16, с. 162-167]. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу також дає загальне визначення публічного службовця як особи, уповноваженої на виконання функцій держави, включаючи Президента, вищих посадових осіб, державних службовців і керівників місцевих органів самоврядування" [17, с. 200].

А. Сушинський [18] аналізує унікальні аспекти організації публічної служби в рамках загальної концепції правової відповідальності. Він вважає, що інститут правової відповідальності є основоположним елементом системної

організації публічної влади та публічної служби. Органи публічної влади, в першу чергу державні та місцеві органи самоврядування, несуть відповідальність за забезпечення вищої соціальної цінності, що обумовлює правову, зокрема конституційну, основу інституту публічної служби, і особливо таких її напрямів, як Державна служба та роботи в органах місцевого самоврядування.

Державна служба розглядається як очікуваний або стандартизований правовий процес і результат реалізації публічної влади та управління, відображаючи вимоги та очікування, що пред'являються до неї та кожного публічного службовця, що визначає їх відповідальність. Незважаючи на різноманітність визначень поняття «публічна служба», його суть полягає не тільки у виконанні певних функцій в суспільних інтересах, а й у задоволенні суспільного запиту. Однак це поняття не закріплено безпосередньо в чинній Конституції України або в законодавстві про публічну службу. На думку А. Сушинського, головною новизною сучасних концепцій публічної служби стане її стандартизація [19].

Визначимо поняття «органи публічного управління». Дослідження літератури показує, що на даний момент немає універсального підходу до визначення «публічного управління». Термін "Публічне управління" (з англ. public management) був введений англійським державним службовцем Десмондом Кілінгом в 1972 році як пошук оптимального використання ресурсів для досягнення ключових цілей державної політики [61, с. 150].

На думку П. Матвєєва і А. Мосунової, між управлінням персоналом в державних установах і приватному секторі немає істотних відмінностей [34, с. 37]. Ю. Кормішкін, досліджуючи ефективні інструменти управління кадрами в місцевих органах самоврядування, вказує на те, що Управління персоналом являє собою організоване і послідовне застосування різноманітних методів, засобів та інструментів впливу, засноване на певних принципах. Це веде до досягнення цілей в області управління кадрами [26, с. 26].

Можна запропонувати безліч підходів до визначення Управління

персоналом, які можуть бути адаптовані до особливостей такої організаційної одиниці, як державний орган (табл. 1.1.) [16].

Таблиця 1.1

Методи управління персоналом в організаціях та державній службі

Автор	Методи
В. Данюк	організаційні; адміністративні; економічні; соціальнопсихологічні;
Ю. Мохова	економічні; соціально-психологічні; правові; моральноетичні; адміністративні;
О. Пархоменко-Куцевіл, І. Розпутенко	адміністративні; організаційно-розпорядчі; правові; економічні; соціально-психологічні; морально-етичні;

Отже, управління персоналом у сфері публічного управління слід розглядати як один із засобів реалізації кадрової політики відповідних суб'єктів. Це – комплекс організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та інших заходів, які забезпечують оптимальне використання потенціалу працівників управлінських органів на їх благо та благо публічної влади. Основна мета управління персоналом у публічному секторі полягає в наданні необхідних людських ресурсів для органів державної влади, а також у підтримці і розвитку високого рівня кваліфікації, професіоналізму і компетентності працівників. Це включає створення системи оцінювання, мотивації, стимулювання та інших умов, які сприяють ефективній, результативній і якісній діяльності [65]. Виходячи з цієї головної мети, можна визначити основні завдання. Аналіз досліджень з цієї тематики [49; 60; 65] вказує на те, що завдання системи управління персоналом у публічному управлінні полягають у наступному:

– забезпечення органів публічного управління кваліфікованими співробітниками;

– реалізація потенціалу колективу;

– підтримка комфортних умов праці;
– зміцнення стабільності колективу;
– створення умов для кар'єрного зростання працівників.

На закінчення, можна сказати, що управління кадрами в системі публічного управління являє собою сукупність методів і заходів, спрямованих на планування, формування, розвиток, мотивацію і ефективне використання кадрового потенціалу співробітників державних структур. Основна мета цієї системи полягає в забезпеченні висококваліфікованими фахівцями, здатними на належному рівні виконувати свої професійні обов'язки. А. Хорошенюк пропонує розширити структуру публічної служби, додавши сервісні та спеціальні управління. К. Ботвінов зазначає, що публічна служба формується через систему пріоритетів, цілей і принципів, що впливають на громадську діяльність, і включає в себе різні види служб, такі як державна, місцева, політична, військова і правоохоронна, а також спеціалізовані служби. Всі ці види служать інтересам держави, і диференціація послуг не повинна змінювати статус чиновника. А. Петренко розглядає публічну службу як інтегрований інститут з компонентами політичної, адміністративної та громадської служб. Центр політико-правових реформ наголошує на важливості врахування практичних потреб держави при інтерпретації публічної служби, що визначає рамки її елементів та розширює коло суб'єктів, які беруть участь у здійсненні публічних функцій.

У вузькому сенсі публічна служба в інституційному контексті розглядається як діяльність співробітників державних органів і органів місцевого самоврядування. Слід зазначити, що інституційний підхід має високий потенціал для глибокого вивчення та всебічного аналізу соціальних систем як об'єктів управління. Методологія інституціоналізму створює умови для активізації міждисциплінарних досліджень, забезпечуючи моніторинг кількісно-якісних змін і перетворень в різних соціальних інститутах, а також аналіз інституційних факторів, що включають історичні передумови, політичні, економічні, правові, соціальні та культурні норми і правила, які визначають

функціонування і розвиток соціальних систем в контексті державного управління. Дослідження показують, що в сучасній Україні найбільш доцільним для визначення публічної служби є інституційний підхід, який обмежує її рамками публічної адміністрації. У цьому контексті, Кодекс адміністративного судочинства України вводить поняття "публічна служба" як діяльність у державних посадах та органах. Хоча відбулися зміни у визначенні "публічної служби", вони все ж не охоплюють її повної сутності, що вказує на необхідність подальших досліджень. Не можна не відзначити, що Державна служба однозначно відноситься до публічної служби. Термін "Державна служба" набув широкого поширення в Україні тільки до кінця 20 століття, з набуттям незалежності в 1991 році, коли почалося формування власної системи державного управління. Законодавче закріплення поняття було здійснено Законом України «Про державну службу» в 1993 році, в який вводяться і місцеві посадові особи.

У період з 1994 по 2001 рік Термін «Державна служба» охоплював як службу в органах державної влади, так і в органах місцевого самоврядування. Однак з 2001 року визначення було скорочено до служби в органах державної влади. Згідно з українським законодавством «про службу в органах місцевого самоврядування», дана служба кваліфікується як професійна діяльність громадян України, зайнятих у місцевому самоврядуванні, з метою реалізації їх права на самоорганізацію та виконання повноважень, наданих законом. Протягом зазначеного часу визначення «Державна служба» двічі змінювалося. В останній редакції Закону України «Про державну службу» (прийнятої в 2015 році) передбачається, що Державна служба включає в себе публічну і професійну діяльність, націлену на виконання завдань і функцій держави. Дія цього Закону охоплює широке коло державних службовців, включаючи співробітників Кабінету Міністрів, міністерств, місцевих державних адміністрацій та інших органів, а також встановлює особливості служби в деяких з них. Таким чином, законодавець чітко визначає специфіку державної служби в різних інстанціях.

Також варто зазначити, що сферу дії Закону України «Про державну службу» [31] не охоплюють такі посади, як: Президент України; керівник постійно діючого допоміжного органу, створеного Президентом України, та його заступники; Постійний Представник Президента України в Автономній Республіці Крим та його заступники; міністри, їх перші заступники та заступники в Кабінеті Міністрів України; голова та члени Національної Ради України з телебачення і радіомовлення, Антимонопольного комітету України, Рахункової палати, Центральної виборчої комісії, а також інших державних колегіальних органів; Секретар Ради національної безпеки і оборони України та її заступники; Голови Фонду державного майна України, Державного комітету телебачення і радіомовлення України, Національного агентства з питань запобігання корупції та їх заступники; народні депутати України; Уповноважений Верховної Ради України з прав людини та його представники; співробітники Національного банку України; голови місцевих державних адміністрацій та інші посадові особи; депутати Верховної Ради Автономної Республіки Крим; судді Конституційного Суду України; Постійний представник Кабінету Міністрів України в Конституційному Суді України; співробітники освітніх установ, створених державними органами; військовослужбовці Збройних Сил України та інших військових формувань; правоохоронні органи з особливими званнями; уповноважені за скаргами про порушення законодавства щодо публічних закупівель.

Отже, у зв'язку з цим, при підході до публічної служби як до інтегрованого інституту пропонується розглянути включення різних служб: політичної, парламентської, судової, прокурорської, правоохоронної, військової, державної, дипломатичної, місцевого самоврядування та сервісної. Суттєвою необхідністю є створення Закону України про публічну службу, а також уточнення всіх аспектів роботи окремих служб у його відповідності.

1.2. Зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливість його використання в Україні

З початку 1990-х років проведено безліч досліджень, присвячених питанням Управління персоналом. Виявлено, що стратегічне управління відіграє ключову роль у цій галузі, а функції та значимість кадрового менеджменту в діяльності організацій були глибоко проаналізовані. Результати попередніх досліджень підтверджують, що продуктивність праці та ефективність організацій залежать від плинності кадрів. Однак управління кадрами в сфері публічної служби залишається однією з найменш досліджених тим в менеджменті.

До основних досягнень у цьому напрямку належить робота С.Ванденабеле, який з 2003 по 2019 рр. займався мотивацією працівників публічної служби. Він підкреслює, що модернізація економіки вимагає реформи публічного управління. Ці перетворення повинні базуватися на інноваціях та враховувати міжнародний контекст. Мотивація службовців безпосередньо пов'язана з соціальним розвитком.

П. Данліві ще в 1994 році описав концепцію «нового публічного управління», а згодом (2018 р.) підтвердив зв'язок між ефективністю публічного управління і життєдіяльністю суспільства. Д. Браун підкреслює важливість морального духу та мотивації працівників для підвищення ефективності сектору. Узагальнюючи думки вчених, важливо виділити основні риси моделей управління людськими ресурсами, що дозволить українським держструктурам враховувати кращий зарубіжний досвід.

Ефективність роботи державних органів, перш за все, залежить від якості їх кадрів, а також від здатності співробітників вирішувати складні управлінські завдання в умовах постійних змін. Специфіка професіоналів, що працюють в державних структурах, полягає не тільки в їх правовому статусі, але і в пропонованих до них вимогах для успішного виконання службових обов'язків. Таким чином, формування кваліфікованого кадрового складу публічної служби

з необхідним рівнем професійної підготовки є критично важливою умовою успішної реалізації реформ і вирішення актуальних завдань для влади в сучасних умовах.

Сьогодні найвідоміші програми підготовки кадрів для публічної служби знаходяться в Європі та Америці. Існують стандарти, відомі під назвою MPA (Master of Public Administration), які стали важливими елементами реформ в області державного обслуговування. Незважаючи на схожість статусів службовців в різних країнах, існують і відмінності в підходах до їх навчання. У теорії управління персоналом виділяють західноєвропейську і американську системи підготовки фахівців для публічної служби, кожна з яких грунтується на різних історичних традиціях і освітніх системах. Зокрема, англосаксонський підхід, який спочатку розвивався у Великобританії, зазнав впливу німецьких вчених і в даний час застосовується в Скандинавських країнах [14].

У Великобританії не існує єдиної централізованої програми підготовки державних службовців. Визначити, що саме являє собою програма MPA, також складно, так як таких програм кілька. Наприклад, це можуть бути курси з державного адміністрування, політики або управління сектором. Основним навчальним закладом, що займається підготовкою, є коледж публічної служби (Civil Services College). У процесі навчання робиться акцент на підготовку майбутніх лідерів. Успішне завершення курсів дозволяє підвищити кваліфікацію для просування на третьому рівні. Також пропонуються спеціальні програми підвищення кваліфікації для службовців рівнів 4-7. Для працівників 1 і 2 класів розробляються унікальні «майстер-класи» з метою поліпшення професійних навичок. Слід підкреслити, що розвиток кадрів у Великобританії є пріоритетним завданням в освітній сфері. У зв'язку з цим проводяться семінари, конференції та навчальні курси, що організовуються різними міністерствами і відомствами. Кожне з них розробляє свої програми, що враховують вимоги ринку і практичне застосування отриманих знань і навичок. Таким чином, хоча централізованої системи підготовки немає, різноманітні навчальні форми все ж задовольняють ці потреби.

Давайте розглянемо модель професійної компетентності, притаманну державним службовцям у США, яка має ряд ключових характеристик.

Управління змінами. Ця компетенція вимагає здатності до передбачення кризових ситуацій, а також розвитку креативності, навичок інноваційного та стратегічного мислення. Важливе значення має постійний професійний розвиток і накопичення колективного знання через безперервне навчання, а також достатня мотивація для управління командою. Важливий аспект цієї компетенції-вміння формувати команду і вирішувати конфлікти.

Управління ресурсами як професійна компетенція включає управління людськими ресурсами, фінансові потоки та знання технологій Управління персоналом. Досягнення результатів вимагає від державних службовців відповідальності, вміння приймати своєчасні управлінські рішення і розвинених адміністративних навичок.

Комунікативні навички, особливо усні та письмові, а також здатність вести переговори, також відіграють важливу роль. З перерахованих компетенцій видно, що немає строгих меж для професійно-особистих якостей, необхідних для формування відповідної компетенції. У Нідерландах при підборі державних службовців використовується модель "Управлінський профіль", акцентуючи увагу на спеціалізованих управлінських навичках. Основні компетенції включають системне управління, вирішення проблем, міжособистісні стосунки, оперативну ефективність, вплив на людей, особисті якості та управління з урахуванням зовнішнього середовища [22].

З аналізу видно, що для країн з високим рівнем демократії характерно регулярне застосування моделей професійної компетенції держслужбовців. Структурно ці моделі багато в чому схожі між державами, проте їх порівняння може варіюватися через особливості управління в різних країнах. Основним завданням при відборі кандидатів на посади в публічній службі є знаходження співробітника, здатного забезпечити максимальну ефективність і результативність роботи. Існують два основні методи вступу на держслужбу: призначення і конкурс. У процесі відбору застосовуються різні форми

конкурсних випробувань, такі як конкурс документів і конкурс-випробування. Також поширеними методами оцінки кандидатів служать аналіз анкет і співбесіди, відомі як кадрові інтерв'ю. Не слід забувати про можливість отримання даних про претендентів з їх попередніх місць роботи, що є характерним для міжнародної практики. В останні роки актуальною стала проблема підготовки кваліфікованих кадрів для Держслужби. Західний досвід у цій сфері привертає увагу, оскільки ці країни першими започаткували наукову організацію праці держслужбовців. У США за навчання і підвищення кваліфікації відповідає Управління з Управління персоналом, яке також курирує оцінку роботи службовців [29].

Цілі і система оцінки, включаючи ключові показники, визначаються спільно працівником і його начальником. Зазвичай в неї входять такі параметри, як продуктивність, якість праці, терміни виконання завдань, витрати і, безумовно, ефективність роботи. Щороку формується письмова оцінка для всіх членів групи вищих керівників, яка створюється в двох копіях: одна представляється керівнику відомства, а інша направляється до Ради з виконання, що відповідає за контроль об'єктивності і послідовності роботи. Відповідно до закону Про службу вищих керівників, оцінка здійснюється за трьома шкалами: добре, задовільно і незадовільно. При отриманні оцінки "добре" державний службовець, як правило, має можливість отримати премію. Нижчі оцінки можуть стати підставою для коригування роботи або звільнення. Однак оцінювання керівників неможливе протягом 90-120 днів після призначення на нову посаду або протягом 120 днів з моменту призначення нового президента. У Німеччині підготовкою публічних службовців займаються вищі професійні школи публічного управління, які утворюють розгалужену мережу, включаючи федеральні землі. Спеціальні установи також курирують підвищення кваліфікації державних службовців, а головний критерій для вступу в ці школи – наявність роботи в державній службі. Французька система підготовки публічних службовців відрізняється чіткою організацією і включає кілька спеціалізованих навчальних закладів, серед яких

ключову роль відіграє Національна школа адміністрації. Вона готує вищих державних службовців, а її випуск гарантує можливість зайняття високих адміністративних позицій. На чолі цієї школи стоїть Адміністративна рада, головою якої зазвичай є віце-президент Державної ради; до складу Ради також входять міністри, високопрофільні державні службовці, представники студентів та профспілок [2; 5].

У ряді міст, таких як Бастіа, Лілль, Ліон, Мец і Нант, діють регіональні навчальні заклади, які займаються підготовкою фахівців для центральної державної служби. Кожен з цих інститутів annually навчає 100-120 кандидатів в ході конкурсного набору. Конкурси проводяться для різних категорій: для осіб з вищою освітою, для співробітників адміністрації з чотирма роками стажу і для тих, у кого загальний трудовий стаж становить мінімум п'ять років. Тим, хто успішно складає іспити і проходить стажування, пропонуються посади в адміністративних органах.

А тим, хто не впорався з випробуваннями, пропонується або почати навчання знову, або повернутися на колишнє місце роботи без підвищення. Ці інститути готують кадри для всіх міністерств, за винятком тих, які мають свої спеціалізовані навчальні заклади.

У Великобританії процес набору цивільних службовців включає письмові іспити та обов'язкові співбесіди на основі курсів провідних університетів. Для вищих посад кращі усні співбесіди. Призначення здійснюється Міністром цивільної служби, тоді як інші призначення контролюються комісіями. Таким чином, можна виділити деякі загальні аспекти в міжнародній практиці підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Статус державного службовця, як правило, регламентується правовими актами, і однією з головних умов є наявність відповідної освіти і підготовки. Крім того, державні службовці повинні регулярно проходити курси перепідготовки і підвищувати свою кваліфікацію для поліпшення професійних навичок і кар'єрного зростання. Існують і певні обмеження, що ускладнюють впровадження закордонного досвіду в українських умовах.

Отже, в іноземній практиці приділяється велика увага якості підготовки, тоді як в Україні це питання залишається актуальною проблемою. Також значні відмінності в правових системах ускладнюють процес адаптації навчальних програм. У контексті реформування державної служби України міжнародний досвід впровадження компетентнісного підходу заслуговує на особливу увагу.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Організаційно-правове забезпечення управління персоналом в органах державної влади та органах місцевого самоврядування

Державна кадрова політика в органах публічної влади є частиною загальної державної кадрової стратегії, основною метою якої є забезпечення всіх аспектів життєдіяльності держави кваліфікованими фахівцями, необхідними для досягнення національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвиненою ринковою економікою. Актуальність вивчення державної кадрової політики в органах публічної влади пояснюється високим ступенем неефективності державних інститутів в Україні, що підтверджується як численними міжнародними індексами якості державного управління, так і оцінками вітчизняних і зарубіжних експертів. Щорічно Україна погіршує свої позиції серед країн світу, особливо в таких областях, як «етика і корупція» і «зловживання впливом». Відповідно до даних Індексу світової конкурентоспроможності за 2023 рік, Україна посідає 130-те місце (зі 144 країн) у категорії «ефективність уряду», 103-те місце за «прозорістю формування державної політики» та 115-те місце за «тягарем державного регулювання». Таким чином, виникає необхідність в аналізі правових та організаційних засад реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади, а також у забезпеченні громадянами України рівного доступу до Державної служби, що ґрунтується на їх особистих якостях і досягненнях [11].

З 2023 року починається зниження числа офіційних працівників. У рамках Стратегії реформування державної служби планується оптимізація та автоматизація внутрішніх процесів у держорганах, а також перегляд системи надання адміністративних послуг. Це має призвести до мінімального

скорочення чисельності державних службовців та працівників, що займаються обслуговуванням, на 10% порівняно з їх кількістю на 1 січня 2024 року. На найближчі п'ять років заплановано зменшення числа держслужбовців на 26,8 тис.міжнародні експерти програми SIGMA, що працюють з Україною над реформою державного управління та поліпшенням якості публічних послуг, вважають, що щорічне скорочення чисельності працівників центральних органів виконавчої влади хоча б на 2,5% сприятиме підвищенню їх ефективності, за винятком тих функцій, які можуть переходити в місцеві органи влади або інші держструктури. Проблема формування системної кадрової політики в органах місцевого самоврядування в умовах реформування економіки країни може стати ключовим фактором для подолання негативних тенденцій в соціумі та економіці. Якісний рівень керівників безпосередньо впливає на здатність влади ефективно управляти. Важливо використовувати нові підходи до Управління персоналом в місцевих органах влади, враховуючи, що існуючі практики управління в основному орієнтовані на приватний сектор [25].

Досвід різних країн демонструє, що успішне виконання ключових завдань правової демократичної держави можливе завдяки ефективній системі місцевого самоврядування. Територіальні громади беруть на себе відповідальність за організацію свого життя, використовуючи як форми прямої демократії, так і обрані ними органи управління.

При цьому можливості цих органів залежать від масштабів їх повноважень. Таким чином, оптимальне поєднання інтересів держави і громадян може бути досягнуто тільки через такий підхід. Значення управління кадрами в місцевих органах влади полягає в створенні відносин між керуючою і керованою сторонами, спрямованих на професійний і соціальний розвиток співробітників, а також на досягнення якісного і кількісного складу кадрів. Це також забезпечує гармонійне використання потенціалу персоналу в діяльності публічних організацій.

Основу таких відносин складають принципи, методи і форми впливу на

співробітників з метою їх максимально ефективного використання. Наступним етапом має стати проведення децентралізаційних реформ, в результаті яких значна частина обов'язків державних службовців буде передана місцевим чиновникам.

За планом, чисельність державних службовців передбачається скоротити в 2-3 рази. Для порівняння наведемо результати аналізу державних служб у більш ніж 20 країнах, включаючи Україну [1].

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз систем державної служби у країнах світу

Країна	Чисельність державних службовців	Чисельність начаселення, особи/чисельність громадян наодного держслужбовця
Естонія	26 000	1,3 млн/50
Китай	70 000 000	1,340 млрд/19
Латвія	88 300	2,3 млн./26
Литва	20 000	3,3 млн/165
Німеччина	507 520	83,2 млн/163
США	2 101 200	309 млн/147
Франція	320 000	61 млн/190
Україна	295 709	33 млн./145

Згідно з представленими кількісними даними, Державна служба відповідає світовим стандартам, проте тема якості державних службовців продовжує залишатися актуальною. Тому ключовим завданням управління кадрами є забезпечення організаційного зростання державної установи через відбір персоналу, здатного ефективно виконувати свої обов'язки, грунтуючись на нових конкурсних принципах.

Згідно з Порядком конкурсного набору на заміщення посад державної служби, затвердженим Кабінетом Міністрів України 25 березня 2016 року № 246, вступ та кар'єрне зростання на держслужбі можливі виключно на основі результатів конкурсу. Наймати громадян України на посади державної служби

без конкурсу заборонено, за винятком випадків, передбачених Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року.

Відкритий конкурсний відбір для державної служби сприяє впровадженню принципів меритократії, забезпечуючи реалізацію конституційного права громадян на доступ до держслужби, дозволяючи в рівних конкурсних умовах відбирати найбільш кваліфікованих фахівців і одночасно сприяючи скороченню чисельності державних службовців і поліпшенню якості обслуговування населення, що входить в число пріоритетних завдань реформи державної служби [18].

У процесі проведення конкурсу на заміщення вакансій державної служби служба Управління персоналом, відповідно до покладених функцій та у випадках, передбачених законом, приймає документи від претендентів на посади категорії «а», перевіряє їх на відповідність встановленим вимогам, надсилає до Комісії з питань вищого корпусу державної служби та інформує кандидатів про результати перевірки. Також вона приймає документи від претендентів на вакансії категорій «Б» і «в», проводить їх перевірку на відповідність законодавчим нормам, повідомляє результати кандидатам і подає документи на розгляд конкурсної комісії, а також здійснює інші заходи щодо організації конкурсу. Процедура відбору спрямована на неупереджений вибір найбільш підходящих кандидатів з необхідними знаннями та навичками, що відповідають кваліфікаційним вимогам, а функціонування Єдиного веб-порталу вакансій та онлайн-тестування підтверджує прозорість та доступність державної служби.

Нова конкурсна процедура, яка включає комп'ютерне тестування, співбесіди та інші методи оцінки (наприклад, вирішення ситуаційних завдань), викликає довіру у кандидатів, а автоматизоване оцінювання тестів за допомогою програмного забезпечення забезпечує об'єктивність і неупередженість. З моменту набрання чинності Законом України «Про державну службу» було опубліковано 20 472 оголошення про початок конкурсів, тестування пройшли 71 589 кандидатів, а 19 857 результатів

конкурсів були оприлюднені [33, с. 78].

Слід підкреслити, що процес організації конкурсів для чиновників категорії «А» має відмінності від процедури, що застосовується для держслужбовців категорій «Б» і «В». Дана ініціатива спрямована на створення більш об'єктивного, професійного, чесного і прозорого відбору на відповідні позиції. Перш за все, варто відзначити, що конкурси для кандидатів на посади держслужби категорії «А» здійснює новостворений постійно діючий колегіальний орган. Члени цього органу працюють на волонтерській основі в рамках Комісії з питань вищого корпусу державної служби, створеної відповідно до Положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 243. Ця комісія зарекомендувала себе як ефективний інструмент для забезпечення прозорого та професійного конкурсу на посади категорії «а». Доказом цього служить кількість осіб, які виявили бажання брати участь у конкурсному відборі. Наприклад, в 2019 році пройшло 37 засідань Комісії, в ході яких було опрацьовано 1 229 заявок від бажаючих брати участь в конкурсах на заміщення посад чиновників категорії «А», і проведено 109 конкурсів на заміщення вакантних місць [21].

Другою характеристикою є те, що для державних службовців категорії «а» урядом були створені стандартні вимоги до кандидатів на ці посади, які були затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448. В даному документі вказані загальні (щодо освіти, стажу роботи, знання мов) і специфічні вимоги до кандидатів (щодо розуміння законодавства, професійних навичок в залежності від посади, лідерських якостей, вміння управляти організацією і персоналом). Відповідно до цього документа, вимоги включають вільне володіння як державною мовою, так і однією з офіційних мов Ради Європи; загальний робочий стаж повинен становити не менше семи років; здобувач зобов'язаний володіти лідерськими якостями, вміти ефективно приймати рішення, здійснювати якісне спілкування і проводити публічні виступи. Також кандидат повинен добре знати законодавство, вміти обробляти великі обсяги інформації і справлятися з декількома завданнями одночасно.

Більше того, особа, яка бажає обійняти посаду Держслужби категорії «А», має бути принциповою, рішучою та орієнтованою на служіння суспільству та захист національних інтересів [51, с. 218; 52, с. 25].

У 2023 році державні органи оголосили понад 7 500 конкурсів на заміщення вакантних посад державної служби категорій «Б» і «в», причому середнє число претендентів на одне місце склало 3,5 людини. Процедури конкурсного відбору ведуть комісії, створені керівництвом Державної служби, з підтримкою кадрових служб та відповідно до встановленого порядку, затвердженого наказом Нацдержслужби України від 6 квітня 2016 року № 72. Розробка спеціальних критеріїв для претендентів на зазначені посади є одним із завдань управління персоналом. Затвердження загальних і специфічних вимог для кандидатів є надихаючим і актуальним напрямком для подальшого вивчення. Згідно з інформацією Національного агентства України з питань державної служби, серед претендентів на посади категорії «а» переважають чоловіки, в той час як в категоріях «б» і «в» домінують жінки. Це вказує на існуючу гендерну сегрегацію в професійній сфері, незважаючи на початкові кроки України в напрямку гендерної рівноправності. Глобальний звіт програми розвитку ООН показує, що при 75% жінок в загальній чисельності кадрів тільки 13% з них займають керівні позиції. Цілі розвитку тисячоліття ООН передбачали співвідношення 30/70 у вищих органах влади, але значного прогресу досягнуто не було. У той же час рівень освіти жінок в країні значно перевищує такий у чоловіків [33, с. 87].

Незважаючи на деталізований, чіткий та структурований підхід до організації конкурсів на заміщення вакантних посад у державній службі, який спрямований на досягнення неупередженості, прозорості та об'єктивності у прийнятті рішень, а також на зміцнення довіри суспільства, результати реформування Державної служби в Україні виявили низку проблем. Зокрема, не вдалося усунути політичний вплив на процеси призначення; рівень компетентності членів конкурсних комісій залишає бажати кращого; існує невідповідність щодо суб'єктивної оцінки певних компетенцій, таких як

лідерство та спілкування; також спостерігається низький рівень підготовки кандидатів на посади державної служби. Ці проблеми підкреслюють важливість організації професійного навчання державних службовців, яке є однією з ключових завдань служби Управління персоналом в державних органах. [63, с. 82].

Значна кількість положень українського закону «Про державну службу» стосується професійного навчання тих, хто уповноважений на виконання функцій державної та місцевої влади. Це стало основою для здійснення низки дій щодо розвитку мережі вищих навчальних закладів, які на замовлення держави готують магістрів за новою спеціальністю "Публічне управління та адміністрування". У 2022 році, за підсумками конкурсного відбору, проведеного Національним агентством України з питань державної служби, було визначено 28 вищих навчальних закладів, які підготують 1 299 магістрів за вказаною спеціальністю в галузі "управління та адміністрування", з яких 44 – на денному, а 1 255 – на заочному відділенні. Серед зарахованих студентів за категоріями посад – 382 особи з місцевого самоврядування та 917 державних службовців. Якісний склад включає співробітників різних органів, таких як адміністрація Президента, Верховна Рада і Кабінет Міністрів, а також представників судової влади та місцевих органів. Що стосується гендерного складу, то серед студентів – 858 жінок і 441 чоловік [12].

У результаті створення інтегрованої системи підвищення кваліфікації для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з розвиненою інфраструктурою, дієвим управлінням та достатнім ресурсним забезпеченням, у 2023 році 16 вищих навчальних закладів За державним замовленням навчили 16 185 фахівців у питаннях протидії корупції. Освіта Всеукраїнського центру підвищила кваліфікацію державних службовців, запропонувавши інноваційну модель управління підготовкою, спеціалізацією та розвитком навичок. Зокрема, у 2019 році за рахунок коштів місцевих бюджетів у центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації пройшли навчання 76 690 співробітників державних органів, органів місцевого самоврядування,

державних підприємств, установ та організацій. З них: 7 008 – за професійними програмами; 13 074 – на тематичних постійно діючих семінарах; 44 691 – на тематичних короткострокових семінарах; 7 643 – на тренінгових курсах; 43 – зі стажувань та самостійного навчання [33, с. 89].

На додаток до цього, 895 осіб взяли участь у щорічному Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець». Одним із стимулів послужило прийняття постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. № 1152» від 13 січня 2016 р. № 13, згідно з якою були збільшені грошові нагороди: 20 тис. грн – для переможців у кожній номінації; 10 тис. грн – для лауреатів конкурсу (друге місце); 5 тис. грн – для лауреатів (третє-четверте місця). Важливою подією для системи післядипломної освіти управлінських кадрів стало створення Національним агентством України з питань держслужби проекту стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Згідно з цим стандартом, підвищення кваліфікації має відбуватися не рідше одного разу на три роки і включати: професійні програми підвищення кваліфікації; постійні семінари за темами; короткострокові тренінги; щорічний конкурс «Кращий державний службовець»; стажування; самоосвіта. В даний час даний стандарт направлений до Міністерства освіти і науки України для розгляду і затвердження [31].

Серед значних недоліків існуючої інтегрованої системи безперервного професійного навчання для державних службовців виділяється, зокрема, відсутність ефективного механізму для виявлення потреб у такому навчанні, а також брак мотивації та стимулів для працівників державних органів щодо підвищення їх професійних навичок. Створення за ініціативи Національного агентства України з питань державної служби єдиного закладу післядипломної освіти – Всеукраїнського центру оцінювання та підвищення кваліфікації державних службовців – може сприяти більш ефективному виконанню основних повноважень уряду в галузі поліпшення державного управління та служби. Це стосується, зокрема, заходів щодо кадрового забезпечення

держорганів та вдосконалення їх роботи для підвищення загальної ефективності. На наш погляд, аналогічні центри, які будуть проводити оцінювання та діагностику реальних якостей співробітників і кандидатів, їх психологічних і професійних характеристик, слід створювати і на регіональному рівні. Такі територіальні центри стануть потужним стимулом для кожного державного службовця, підтримуючи процес їх професійного розвитку через систему безперервного навчання, що, зрештою, допоможе у професіоналізації державної служби України [33, с. 91].

В українському праві досі не існує єдиного визначення понять «політична посада» та «адміністративна Посада». Наприклад, відповідно до частини 3 статті 6 Закону України «Про Кабінет Міністрів України», зазначено, що «посади членів Кабінету Міністрів України є політичними посадами, на які не поширюється трудове законодавство та закон «Про державну службу». Поточні нормативні акти не дають чіткої відповіді на питання про правила роботи людей, які займають «політичні посади» в державних установах, і чим їх «політична» діяльність відрізняється від діяльності інших державних службовців. На відміну від цього, у Німеччині та ряді інших країн чітко розрізняються «політичні чиновники» і «спеціалізовані чиновники». Політичний чиновник зобов'язаний протягом усього терміну свого перебування на посаді дотримуватися політичних поглядів і цілей Кабінету Міністрів. З приходом до влади нових партій такі чиновники зазвичай втрачають свої пости, що призводить до зміни до 20% керівництва міністерств і відомств. У правовому плані «політичний чиновник» схожий з «довічним чиновником», проте на практиці його можуть звільнити в будь-який момент без пояснення причин, при цьому число політичних чиновників вельми обмежена [25, с. 35].

Таким чином, чіткі межі між політичними та адміністративними ролями відокремлюють Державне управління від політичної влади, хоча вибір високопрофільних чиновників, безумовно, здійснюється саме політичними лідерами. Важливо відзначити, що хоча в кожному конкретному Міністерстві бюрократія формально підпорядковується главі, на практиці вона нерідко діє

самостійно. Зазвичай міністрами стають політичні діячі, а не експерти в специфічних областях, що обмежує їх можливість приймати самостійні рішення без підтримки своїх радників, що володіють глибокими професійними знаннями. Іноді бюрократичний апарат навіть спрямовує дії міністра в потрібне русло, значно впливаючи на процес розробки рішень. Крім того, бюрократія надає конкретне наповнення для законів, схвалених парламентом, які зазвичай мають загальний зміст. При необхідності можуть використовуватися різні стратегії затягування, такі як відстрочки, посилання на відсутність чітких інструкцій та інші методи тяганини [33, с. 95].

Новий розподіл кваліфікаційних вимог для кожної адміністративної позиції ґрунтується на оновленій класифікації посад державної служби в Україні, яка поділяється на категорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, а також на кваліфікації та професійній компетентності державних службовців. Відповідно до Закону України «Про державну службу» виділяються три категорії: «А» (Вищий корпус), «Б» (кар'єрні службовці, які займають відповідальні посади) і «В» (інші посади, що не входять до категорій «А» і «Б», тобто працівники низового рівня). Також встановлено дев'ять рангів державних службовців. Категорія і ранг залежать від займаної посади. На відміну від попередньої редакції закону, кількість категорій державних службовців скоротилася з чотирьох до трьох (за законом 1993 року було 1-7 категорій), а кількість рангів зменшилася з 15 до 9. Значущою рисою Закону є присвоєння категорій і рангів службовцям на підставі їх посади, а не місця розташування. Одна і та ж посада в різних установах може мати різні категорії і ранги [33, с. 103].

Подібна система класифікації посад в державному секторі застосовується у Франції: в категорії «а» знаходяться чиновники, що займаються розробкою концептуальних ініціатив та управлінських рішень, для яких потрібна вища освіта; чиновники категорії «В» виконують завдання реалізації управлінських стратегій і повинні мати середню освіту; категорії «з» включають фахівців, що працюють виключно в технічних і допоміжних ролях. Міжнародний досвід

показує, що класифікація посад створює базу для впровадження ефективних методів управління персоналом в державній службі. Це сприяє відбору та утриманню кваліфікованих працівників, об'єктивній оцінці роботи держслужбовців, а також їх професійному розвитку (визначаючи зміст і форми навчання і підвищення кваліфікації) і кар'єрним просуванням. Введенням реєстру політичних і державних посад в Україні та розробкою класифікаційного стандарту для професійних груп можна забезпечити створення системи моніторингу та аналітики для всіх держорганів, що зараз ускладнено. Такий підхід ставить перед кадровими службами нові завдання, включаючи використання сучасних методів аналізу посад, що гарантує відповідність призначуваних громадян стандартам якості державної служби. Закріплення посадових вимог, за визначенням р. Дж. Харві, сприяє управлінню розвитком та кар'єрою [40, с. 35–36].

З Ф. Хмілем можна погодитися, що успішна професійна кар'єра служить одним із способів самовираження особистості і реалізації її потенціалу.

Кар'єра державного службовця - це його життя на роботі, яке залежить від того, наскільки добре поєднуються його особисті інтереси та службові обов'язки. Якщо служба розглядається лише як джерело засобів до існування або як проміжний етап для подальшої кар'єри, то можливості кар'єрного зростання залишаються обмеженими.

В іншому випадку, коли на службі відбувається реалізація життя людини, кар'єра досягає свого оптимуму: службовець відповідально виконує свої завдання, його підхід помірний і часто ефективний. В Українському державному управлінні спостерігаються унікальні випадки кар'єрного просування, наприклад, перехід від бакалаврів до високопрофесійних Міністрів.

Такий кар'єризм, мотивований амбіціями або користю, нерідко йде врозріз з публічними інтересами і робить таких людей вразливими до корупції. Згідно з експертними оцінками, основними корупційними ризиками в діяльності державних службовців є: недобросовісність, конфлікти інтересів,

відсутність контролю з боку керівництва та дискреційні повноваження. Важливим фактором залишаються етичні та психологічні аспекти, які визначають сумлінність службовців. У процесі відбору на посади моральні якості, такі як чесність і доброчесність, відіграють значну роль [14].

Формуванням позитивного організаційного та психологічного клімату, а також корпоративної культури в колективі і врегулюванням конфліктів має займатися Управління персоналом. Одним із значних корупційних ризиків є конфлікт інтересів, який виникає, коли виникають реальні або уявні протиріччя між особистими інтересами співробітника і його службовими обов'язками. Це може призвести до спотворення об'єктивності та неупередженості у прийнятті рішень, а також вплинути на дії, що виконуються в рамках його посадових повноважень.

За результатами недавнього національного опитування, 92,2% українців вважають корупцію серед чиновників основною проблемою в країні, але лише 17% довіряють заявам уряду про прагнення викорінити корупцію. Існує думка, що замість кардинальних змін влада лише ініціює незначні антикорупційні заходи з обмеженими результатами, в той час як рівень корупції продовжує зростати. Крім того, громадяни спрямовують увагу на те, що багато з існуючих антикорупційних ініціатив стосуються в основному службовців низької та середньої ланки, в той час як високопоставлені корупціонери залишаються безкарними [13, с. 109].

Незважаючи на це, результати аналізу поточного стану реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади чітко вказують на певні позитивні зміни, що стосуються застосування принципів меритократії. До них відносяться, наприклад, набір держслужбовців з числа кваліфікованих кандидатів різних соціально-економічних верств; просування по службі і відбір претендентів виключно на підставі їх виявлених здібностей і професійної підготовки, з використанням відкритих конкурсів, які надають рівні шанси всім претендентам; неупереджене ставлення до всіх кандидатів та діючих службовців, незалежно від релігійної приналежності, політичних поглядів,

етнічної приналежності, сімейного стану, статі, фізичних вад чи віку, з належною повагою до їх конституційних прав та приватного життя. Крім того, введення чіткої класифікації посад державної служби та кваліфікаційних вимог сприяє ефективному використанню людських ресурсів і дозволяє виявляти співробітників, які виявляють брак бажання або здібностей до поліпшення своєї роботи; прийняття ряду нормативних актів упорядковує питання професійної поведінки держслужбовців, підвищуючи їх відповідальність перед суспільством і захищаючи їх від свавілля і тиску, пов'язаних з політичними цілями [33, с. 113].

Проте, цей процес досить важкий і суперечливий, обумовлений безліччю проблем. До ключових з них можна віднести: уповільнення розвитку і роботи системи кадрового забезпечення в державній сфері; брак ефективної системи моніторингу потреб державних органів у фахівцях з необхідним рівнем освіти і кваліфікації; недоліки в механізмі формування державного замовлення на підготовку кадрів для посад в Держслужбі; відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді щодо державної служби, а також повільний перехід до сучасних технологій розвитку професійних навичок державних службовців.

Організаційний аспект кадрової політики включає створення відповідного структурного підрозділу для впорядкування завдань в рамках управління людськими ресурсами в державній службі та місцевому самоврядуванні. Відповідно до статті 12 Закону України «Про державну службу», система управління включає в себе Кабінет Міністрів, центральний виконавчий орган, який розробляє і реалізує політику у сфері державної служби, а також інші відповідні комісії та керівників.

Комісія, що займається вищим корпусом державної служби, являє собою постійно діючий орган, в який входять представники різних державних структур і установ вищої освіти, що сприяє більш ефективному управлінню персоналом в державних органах [3].

Служби Управління персоналом в державному органі діють в рамках

Конституції України, Трудового кодексу, Закону України «Про державну службу» та інших законодавчих актів, а також міжнародних угод, схвалених Верховною Радою. Ці норми забезпечують реалізацію державної політики у сфері Держслужби, а також розробку та затвердження типового положення про службу Управління персоналом, яке затверджується керівником даного органу. У служби Управління персоналом є власна печатка. В українському законодавстві не міститься чіткого визначення терміна "служба Управління персоналом державного органу", проте закон і типове положення визначають цей підрозділ як самостійну структуру або посаду фахівця з питань персоналу. Зміни в Національному класифікаторі професій розкривають нову термінологію, включаючи назву «Спеціаліст з питань персоналу Державної служби». Обов'язки цього спеціаліста будуть регламентовані згідно з Положенням № 47. Розмір служби Управління персоналом варіюється в залежності від чисельності працівників, при цьому для органів, де чисельність менше 10 осіб, повноваження можуть виконувати окремі держслужбовці [18, с. 36].

У державних установах, де чисельність співробітників становить до дев'яти осіб включно, функції Управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців. Однак це положення не слід вважати єдиним варіантом. Уповноважені органи можуть створити посаду спеціаліста з персоналу. Теоретично можливе формування служби Управління персоналом як окремого структурного підрозділу в даних установах, що також юридично допустимо. Службовець, який виконує функції Управління персоналом, не є самостійною службою. Якщо в установі відсутня самостійна служба кадрів або фахівець з питань персоналу, можна говорити про те, що така служба не організована. У цьому випадку обов'язки служби виконує один із службовців в якості додаткової відповідальності поряд з основними обов'язками. Подібні обставини спостерігалися до прийняття Закону № 889. Однак важливо відзначити, що згідно з Положенням № 47, делегування повноважень Управління персоналом можливо тільки в установах з чисельністю до дев'яти

співробітників. Прикладом формування служби Управління персоналом є робота Департаменту кадрового забезпечення в Секретаріаті Кабінету Міністрів України, який включає кілька спеціалізованих відділів.

Кабінет Міністрів України окремо врегулював питання функціонування служби управління персоналом в апараті та структурних підрозділах місцевих державних адміністрацій. Постановою від 22 липня 2016 р. № 465 викладено в новій редакції абз. 1 п. 20, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1999 р. № 2263. Організацію кадрової роботи в апараті місцевої держадміністрації та у структурних підрозділах місцевої держадміністрації здійснює служба управління персоналом, а в підрозділах, які мають штатну чисельність до п’яти осіб, виконання кадрової роботи покладається за рішенням їхніх керівників на одного з працівників.

На сьогоднішній день у всіх державних установах створені служби з Управління персоналом відповідно до норм Закону України «Про державну службу», хоча вони мають різні найменування (наприклад, департамент кадрового забезпечення, управління кадрами, відділ по роботі з персоналом і т.д.) і організаційну будову. Існуюча структура цих підрозділів не дозволяє адекватно реагувати на потреби державних службовців, відсутня єдина методологія роботи з персоналом, включаючи систему науково обґрунтованого аналізу їх умінь і схильностей, а також професійне і посадове просування відповідно до їх діловими і особистісними характеристиками. Це, в свою чергу, призводить до відсутності впевненості у державних службовців в ефективності роботи служб Управління персоналом. Ми вважаємо важливим розробити рекомендований зразок структури служби Управління персоналом в державних установах, оскільки вона повинна адаптуватися до конкретних умов і функціональних навантажень. Також слід зазначити, що зміна підрозділів з урахуванням діючих нормативних актів не завжди гарантує успішну трансформацію системи. Аналізуючи ситуацію, можна констатувати, що служба Управління персоналом поки лише робить перші кроки в забезпеченні захисту прав державних службовців [13, с. 162].

Аналіз організаційно-правових аспектів управління робочою силою в державних установах показує, що за останні роки зроблені значні кроки в реформуванні кадрових служб в управліннях з Управління персоналом. Це досягнуто через розробку і закріплення на законодавчому рівні їх нормативної основи, визначення юридичного статусу та організаційно-функціональних характеристик даних структур. Вперше законодавчо підкреслена значимість створення системи управління людськими ресурсами в Держслужбі. У той же час, існує необхідність адаптації структури кадрових служб до сучасних моделей, що дозволить поліпшити їх орієнтованість на персонал. Стабільність кадрів в державних організаціях досягається через підвищення кваліфікації, навчання і саморозвиток. Ефективна робота вимагає глибоких професійних знань, високого рівня освіти і моральних принципів. Однак невідповідність в процесах професійного зростання, відсутність доступних механізмів кар'єрного просування призводять до недостатньої мотивації співробітників до постійного самовдосконалення. Необхідно враховувати принципи: повага індивідуальності, створення атмосфери творчості, розвиток прав людини, відповідальність за освіту і кар'єрний розвиток, підтримка ініціативи в складних ситуаціях, чесна система оплати і оцінка роботи [20, с. 25].

Інтереси, мотивації і стимули виступають "рушійними силами" діяльності працівників. Однак мотивація співробітників в державних установах дещо відрізняється від методів заохочення в приватному секторі. Наприклад, не представляється можливим винагороджувати співробітників державної структури "відсотками" від доходу за хорошу роботу. Важливо надихати працівників публічних організацій на сумлінне виконання службових обов'язків, спрямованих на благо суспільства і держави, а також на якісне надання громадянам всього необхідного спектру послуг. У цьому процесі значне значення мають і особисті, морально-етичні якості співробітників: Емпатія, сумлінність, відкритість, чесність, патріотизм, почуття обов'язку, вміння працювати в команді і прагнення до самовдосконалення і т. д. [21].

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є

багатогранним та складним процесом цілеспрямованого впливу на посадових осіб органів місцевого самоврядування для досягнення певних результатів, даний процес об’єднує наступні важливі складові:

– організаційна структура управління персоналом місцевого самоврядування;

– система роботи з персоналом місцевого самоврядування;

– нормативно-правова база управління персоналом;

– інформаційне та методичне забезпечення управління персоналом місцевого самоврядування;

– технології, інструменти і методи управління посадовими особами місцевого самоврядування.

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

Проведений системний аналіз особливостей управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, а також виявлені проблеми дають можливість визначити ключові напрямки, такі як створення ефективної системи оцінки роботи кадрів, яка повинна включати: обгрунтування необхідних критеріїв і неупереджених способів збору даних, розробку моделі оцінки ефективності роботи співробітників, розмежування повноважень між учасниками публічного адміністрування, вироблення рекомендацій з розвитку персоналу, поліпшення його кваліфікаційної структури, впровадження нововведень і креативних підходів через інвестиції, створення системи заохочень, диференційованого мотиваційного механізму, а також встановлення гарантій і комфортних умов праці. Важливо також підвищити престиж роботи в органах місцевого самоврядування, впровадити дієві та прозорі механізми соціального захисту, стимулювання та підвищення відповідальності співробітників. Таким чином, успішність роботи місцевого самоврядування в сучасних умовах безпосередньо залежить від кадрового складу, рівня їх

підготовки та професіоналізму. Проблема кадрів залишається актуальною на регіональному, субрегіональному і муніципальному рівнях в поточній ситуації. Державна кадрова політика повинна врахувати регіональні особливості і прагнути до залучення висококваліфікованих фахівців для робочої діяльності в органах місцевого самоврядування.

2.2. Основні інструменти управління персоналом на публічній службі

Ефективність управління персоналом в публічних органах досягається за допомогою застосування адекватних управлінських методик. У контексті менеджменту методи управління трактуються як безліч різних стратегій і прийомів, які активно використовує управлінський склад підприємств, організацій і державних структур з метою сприяння ініціативності та креативності всього колективу в ході здійснення їх професійної діяльності та задоволення їх життєвих потреб. Методи управління персоналом являють собою методи впливу на окремих працівників і команди з метою досягнення цілей організації. Головне завдання даних методів-забезпечити гармонійне поєднання особистих, колективних і суспільних інтересів. Це призводить до високої продуктивності праці співробітників, їх злагодженої взаємодії і максимального задіяння сил персоналу для успішного досягнення організаційних цілей. Огляд наукової літератури з даного питання показує, що на поточний момент не існує єдиної системи класифікації методів управління персоналом, в тому числі в контексті публічного управління. Більшість вчених виділяє три основні групи методів, грунтуючись на їх змісті і цільової спрямованості: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [63].

В. Никифоренко, аналізуючи арсенал методів управління персоналом, виділяє три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [38, с. 35]. Це класичний поділ, яке знайшло відображення і в роботах інших авторів.

Наприклад, Г. Завиновська, хоча й використовує дещо іншу

термінологію, фактично дотримується аналогічної класифікації, говорячи про економічні, організаційно-розпорядчі (які по суті є синонімом адміністративних методів, акцентуючи увагу на організаційній структурі та розпорядчих функціях керівника) та соціально-психологічні методи [21, с. 83]. Г. Осовська точно помічає ключову відмінність між цими групами: вони впливають на персонал за допомогою різних механізмів – адміністративні спираються на владу і дисципліну, економічні – на матеріальні стимули, а соціально-психологічні – на мотивацію, міжособистісні відносини і психологічний клімат в колективі [43, с. 11].

Однак, дана тріада не є вичерпною. Сучасні підходи до Управління персоналом часто включають й інші категорії методів. Наприклад, можна виділити інформаційні методи, засновані на забезпеченні співробітників актуальною і достовірною інформацією, необхідною для ефективної роботи. До них відносяться різні системи документообігу, корпоративні портали, навчальні програми та системи зворотного зв'язку.

Також варто згадати методи, пов'язані з розвитком персоналу: коучинг, менторинг, навчання і професійна атестація. Ці методи спрямовані на підвищення кваліфікації, розширення компетенцій і зростання професіоналізму співробітників. Нарешті, не можна забувати про методи, засновані на впровадженні сучасних технологій та інструментів управління, таких як бізнес-аналітика, системи управління відносинами з клієнтами (CRM), і програмне забезпечення для управління людськими ресурсами (HR-системи). Ці інструменти дозволяють автоматизувати багато процесів, підвищити ефективність роботи і забезпечити більш об'єктивну оцінку персоналу. Більш того, саме поняття "управління" є предметом наукових дискусій як в зарубіжній, так і у вітчизняній науці.

У таблиці 2.2. (наведеної в першоджерелі, але відсутньої тут) представлені лише деякі визначення, які не можуть повністю охопити все різноманіття існуючих підходів.

Наприклад, існує різниця в підходах до цілей управління персоналом:

орієнтація на досягнення організаційних цілей або на задоволення потреб самих співробітників. Також важливим аспектом є стиль управління: авторитарний, демократичний, ліберальний. Вибір того чи іншого стилю залежить від багатьох факторів, включаючи організаційну культуру, характеристики команди та конкретні завдання.

У деяких ситуаціях більш ефективним виявляється авторитарний стиль, в інших-демократичний. І нарешті, важливо враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація в країні, конкуренція на ринку праці та зміна законодавства.

Всі ці фактори впливають на вибір методів управління персоналом і визначають їх ефективність.

Тому управління персоналом-це динамічний і багатогранний процес, що вимагає постійного аналізу та адаптації до мінливих умов.

Таблиця 2.2

Сутність поняття «управління персоналом в органах публічного управління»

Автор	Трактування поняття
Н. Гавкалова	полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій
В. Олуйко	полягає в забезпеченні розвитку ефективної та підзвітної системи державного управління на благо всього населення шляхом запровадження прозорих та неупереджених процедур наймання, оцінки ефективності роботи та службового росту на державній службі працівників органів місцевого самоврядування, постійного навчання та заохочення, використовуючи сучасні й ефективні методи управління людськими ресурсами
П. Матвєєва А. Мосумової	особливих відмінностей в процесі управління персоналом в публічних організаціях порівняно з приватним сектором не має
Ю. Кормишкін	упорядковане та послідовне використання органами місцевого самоврядування комплексу методів, засобів та інструментів впливу на основі певних принципів, у результаті чого забезпечується реалізація цілей у сфері управління персоналом

Управління персоналом-складний процес, ефективність якого безпосередньо залежить від грамотного застосування різних методів впливу на співробітників. Існуючі класифікації цих методів нерідко перетинаються і доповнюють один одного, відображаючи багатогранність людського фактора в організації.

Розглянемо докладніше найбільш поширені підходи до систематизації

методів управління персоналом, заглибившись в їх специфіку і приклади застосування. В основі багатьох класифікацій лежить поділ методів на прямі і непрямі.

Адміністративні методи, що відносяться до прямих, характеризуються обов'язковістю виконання і не допускають відхилень від встановлених приписів. Це накази, розпорядження, інструкції, регламенти, рішення керівника, які підкріплюються системою санкцій за невиконання. Наприклад, неявка на роботу без поважної причини тягне за собою дисциплінарне стягнення, а недотримання техніки безпеки може спричинити звільнення. Важливо відзначити, що ефективність адміністративних методів знижується при їх надмірному використанні, викликаючи у співробітників почуття пригніченості і опору. Оптимальним є баланс між суворим контролем і наданням співробітникам певної самостійності. У сучасній практиці адміністративні методи все частіше доповнюються прозорими і зрозумілими системами оцінки ефективності роботи, які мінімізують свавілля і суб'єктивність. На противагу адміністративним, економічні та соціально-психологічні методи відносяться до непрямих. Вони впливають на мотивацію співробітників, спираючись на їх індивідуальні потреби і цінності.

Економічні методи передбачають використання матеріальних стимулів-заробітна плата, премії, бонуси, компенсації, пільги, акції компанії для співробітників, програми корпоративного страхування та інші форми винагороди, безпосередньо пов'язані з результатами праці.

Ефективність економічних методів багато в чому залежить від справедливості і прозорості системи оплати праці, а також від обліку індивідуальних вкладів кожного співробітника. Неефективна система оплати праці може призвести до демотивації та зниження продуктивності праці.

Сучасні економічні методи часто включають в себе елементи участі в прибутку, систему KPI (ключових показників ефективності), програми довгострокового стимулювання.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого

психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації через задоволення соціальних потреб співробітників. Сюди входять різні форми заохочення (грамоти, подяки, почесні звання), проведення корпоративних заходів, створення умов для професійного зростання і розвитку, інвестиції в навчання і підвищення кваліфікації, формування командного духу, розвиток корпоративної культури.

Важливо відзначити роль ефективної комунікації, зворотного зв'язку та управління конфліктами в рамках соціально-психологічних методів. Акцент робиться на повазі особистості, розумінні потреб співробітників і створенні атмосфери довіри і взаємодопомоги. Впровадження програм ментального здоров'я і благополуччя співробітників – це сучасний тренд в соціально-психологічних методах управління персоналом.

Розглядаючи класифікацію В. Данюка, ми бачимо акцент на організаційних методах, що описують структуру управління, розподіл повноважень і відповідальності, побудову ефективної системи комунікацій всередині організації.

Це створення організаційних структур, розробка посадових інструкцій, регламентація робочих процесів, впровадження сучасних систем управління проектами. Організаційні методи закладають фундамент для ефективного функціонування всіх інших методів.

Ю. Мохова справедливо включає в свою класифікацію для державної служби правові та морально-етичні методи.

Правові методи засновані на законодавчих нормах і регулюють трудові відносини, забезпечують дотримання прав і обов'язків працівників і роботодавця.

Морально-етичні методи засновані на принципах чесності, відповідальності, професійної етики, служіння суспільству і включають в себе розробку кодексів поведінки та етичних норм, проведення навчання з етики та професійної деонтології.

У державній службі ці методи мають особливе значення через високий

ступінь суспільної відповідальності.

А. Пархоменко-Куцевіл також виділяє організаційно-розпорядчі методи, які тісно переплітаються з адміністративними, але підкреслюють планування, організацію і контроль роботи в рамках встановлених цілей і завдань.

Важливо розуміти, що ефективне управління персоналом передбачає інтегративний підхід, який комбінує різні методи в залежності від конкретних цілей і ситуацій. Не можна віддавати перевагу тільки одним методам, ігноруючи інші. Успішне управління досягається за рахунок гармонійного поєднання прямого і непрямого впливу на співробітників, обліку їх індивідуальних особливостей і постійного вдосконалення системи управління персоналом. [19, с. 98].

На основі аналізу економічної літератури, визначимо наступні методи, що застосовуються в процесі управління персоналом в органах публічного управління:

– адміністративні (організаційно-розпорядчі);
– правові;
– економічні;
– морально-етичні;
– соціально-психологічні (рис. 2.1).

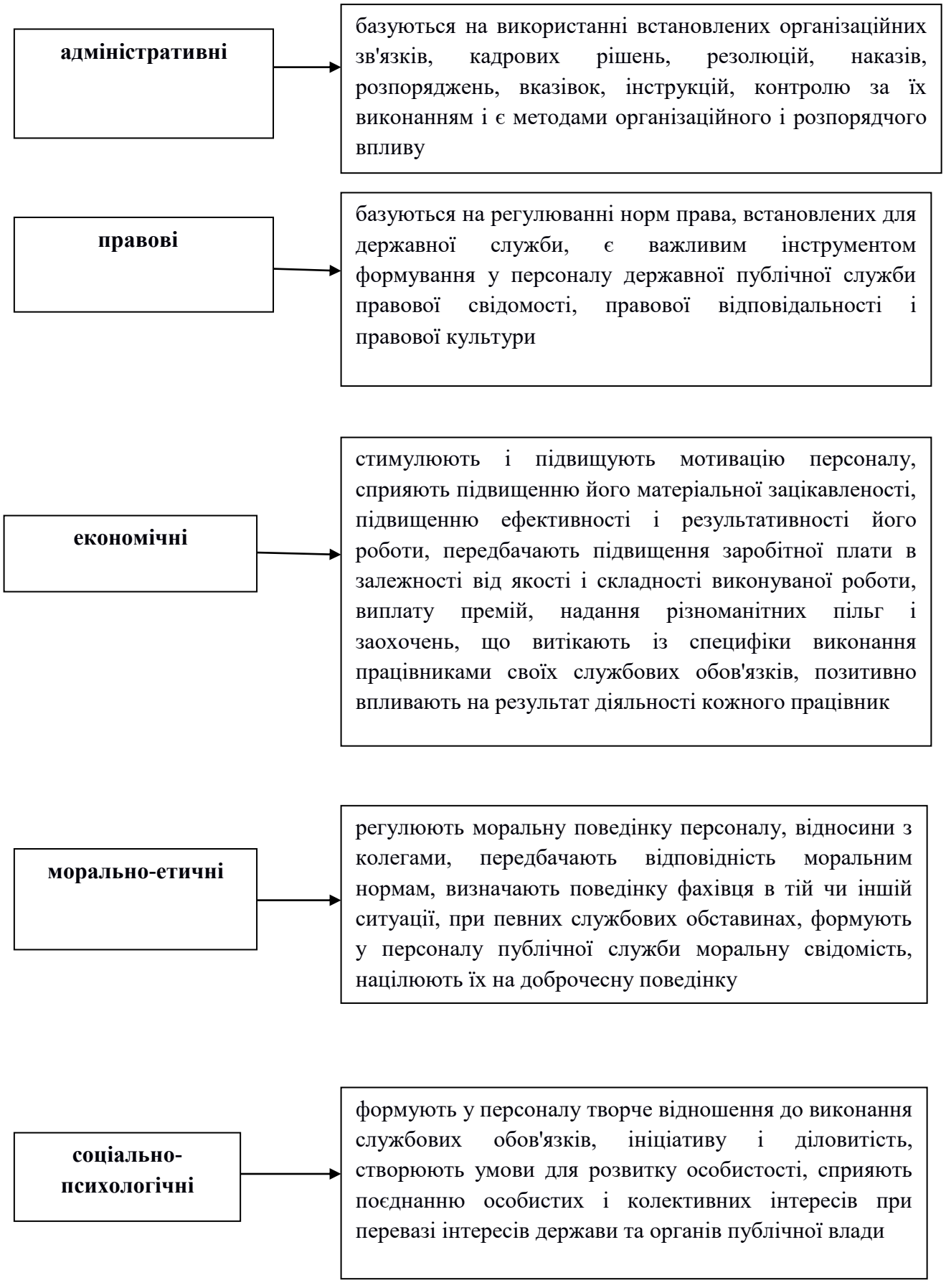

Рис. 2.1. Методи управління персоналом органів публічного управління

Подивимося на них. Група адміністративних методів базується на застосуванні влади та нормативному забезпеченні трудової діяльності. Адміністративні методи управління реалізуються у формі організаційного та нормативного впливу і спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, підтримання виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності. Правові методи засновані на регулюючої ролі норм права, встановлених для певних видів діяльності. Правові методи включають імперативні (обов'язкові до виконання); диспозитивні (розпорядчі, що можна робити, а що не можна); рекомендаційні (вказують, що можна робити, а що не можна); заохочувальні (схвалюють діяльність службовців, творчо керуються нормами права). Правові методи є важливим засобом формування у персоналу державних органів правосвідомості, правової відповідальності та культури.Особливо важливі усвідомлення всіма службовцями норм права і повсякденне керівництво ними в службовій діяльності. Розглянемо завдання Управління персоналом в органах публічного управління (рис. 2.2.) [54].

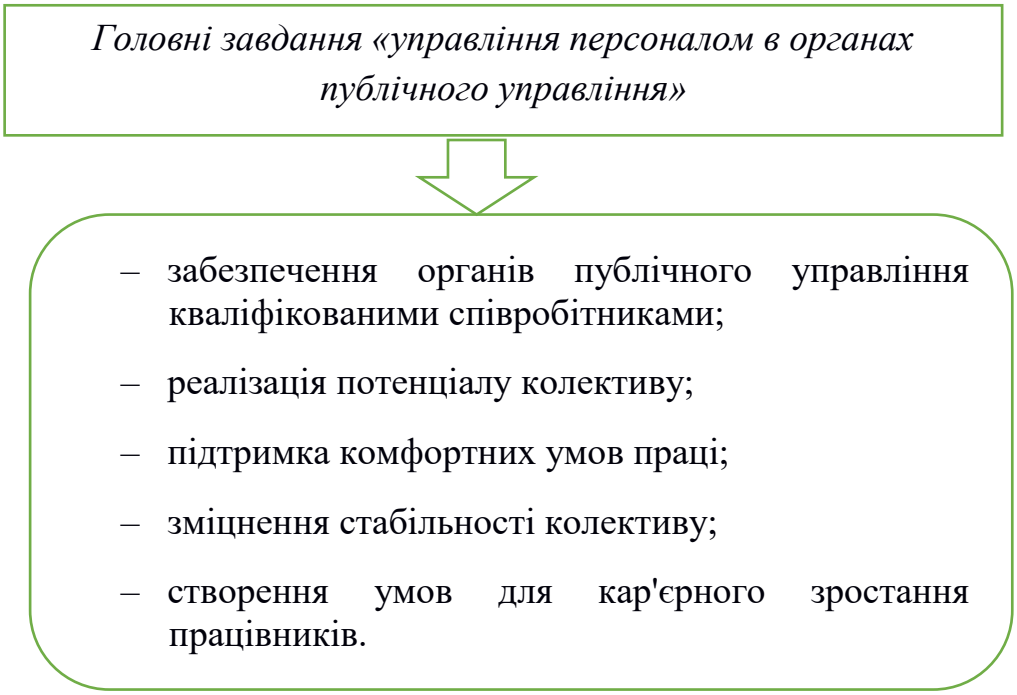

Рис. 2.2. Завдання управління персоналом в органах публічного управління

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів.У процесі управління персоналом в органах публічного управління застосовують такі економічні методи як збільшення посадового окладу, преміювання, надання пільг і заохочень. Соціально-психологічні методи засновані на способах мотивації і морального впливу співробітників. Ця група методів є конкретними засобами впливу на формування і розвиток свідомості і поведінки працівників органів публічного управління, формує творче ставлення до виконання службових обов'язків, розвиває творче ставлення до виконання службових обов'язків, розвиває творче ставлення до виконання службових обов'язків, розвиває творче ставлення до виконання служ. Морально-етичні методи-способи морального регулювання дій людини у всіх сферах життєдіяльності, в т. ч. У праці, у відносинах з оточуючими, в побуті.Реалізація морально-етичних методів передбачає опору моральні цінності членів організації, їх відповідність поняттям добра, що набувають характеру імперативу, повинності, що обумовлюють поведінку людини в різних, зокрема службових обставинах; моральні санкції, пов'язані зі схваленням або засудженням вчинків людини в залежності від цього збігаються вони з вимогами моралі.

Морально-етичні підходи сприяють формуванню моральної свідомості і переконань у людей, особливо у працівників публічної служби, спонукаючи їх до сумлінного виконання службових обов'язків. Ми вважаємо, що ефективне поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів підвищить результативність, ефективність і професіоналізм співробітників органів публічного управління, що, в свою чергу, забезпечить якісне виконання їх професійних завдань. Ключовим елементом системи управління кадрами, особливо в публічних органах, є кадрові технології. У науковій літературі відсутня єдина точка зору щодо визначення поняття "кадрові технології", яке трактується як засіб управління, набір методів і процедур, а також інструменти управління кадрами. Кадрові технології допомагають керувати як кількісними, так і якісними характеристиками персоналу, забезпечуючи досягнення цілей

організації та її ефективне функціонування. Ці технології являють собою комплекс методів і організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію роботи з кадрами в управлінні. З їх допомогою здійснюється визначення відповідності працівників завданням, оцінка трудової ефективності, а також планування кар'єри, підвищення кваліфікації, перенавчання і підбір персоналу [47, с. 32].

Кадрова технологія являє собою набір методів для управління людськими ресурсами. Суть кадрової технології розкривається через ключові категорії, що характеризують управління: цілі, завдання, функції, принципи, форми, методи, механізми, процедури, орієнтованість на результат і критерії ефективності. У контексті технологій Управління персоналом в державних установах ми поділяємо точку зору Г. Авербуха, який визначає «кадрові технології в публічній службі» як систему послідовних дій і операцій, що дозволяють зібрати інформацію про здібності співробітників або встановити вимоги до них з боку організації. Вивчення наукової літератури з даної теми підтверджує, що поняття Управління персоналом охоплює: планування кадрових ресурсів; виявлення потреб в наймі; підбір і відбір співробітників; подальший найм; адаптацію нових працівників; навчання; кар'єрний розвиток; оцінку; мотивацію; нормування праці. Таким чином, Управління персоналом включає організацію процесу відбору та прийому, адаптацію новобранців, розвиток кар'єри, мотивацію та стимулювання, а також управління трудовими конфліктами та звільненнями [1, с. 10]. Це основні кадрові технології, що становлять діапазон, який включає будь-яка система управління персоналом. Усі елементи даної системи науковці, що вивчають проблему управління персоналу публічних служб (Г. Авербух [1], О. Пархоменко-Куцевіл [45]) об'єднують в три великі блоки:

– технології з формування та подання персоналу,

– технології з розвитку персоналу,

– технології, спрямовані на раціональне використання ресурсів персоналу.

Ми підтримуємо точку зору О. Пархоменко-Куцевіл, який виділяє ключові кадрові технології в галузі публічного управління. До них відносяться: відбір кадрів для державних органів; адаптація працівників до умов праці; мотивація праці; професійна підготовка співробітників установ публічного управління; підвищення кваліфікації (оновлення знань і розвиток професійного потенціалу співробітників для ефективного виконання своїх обов'язків); формування кадрового резерву; оцінка працівників [45].

Давайте більш детально розглянемо викладені технології.

1. Підбір кадрів для державних органів. Цей процес передбачає встановлення єдиних стандартів для найму працівників, враховуючи всі чинні закони та внутрішні норми компанії. Це створює рівні умови для професійного і кар'єрного зростання, а також для розкриття особистого потенціалу кожного працівника; сприяє ефективному розподілу завдань і раціональному використанню робочої сили; забезпечує об'єктивний відбір кандидатів з відповідними кваліфікаціями і навичками.

2. Адаптація співробітників. Адаптація являє собою процес, в ході якого працівник підлаштовується під умови як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Цей процес має складну структуру і включає організаційні, соціально-психологічні та професійні аспекти. Організаційна адаптація включає усвідомлення працівником свого статусу і структури організації, соціально-психологічна – прийняття нових норм взаємодії, а професійна – освоєння специфіки професії і необхідних навичок.

3. Навчання співробітників. Корпоративна освітня система повинна забезпечувати підготовку різних категорій працівників відповідно до потреб державних органів, розвивати управлінців, формувати систему управління знаннями і сприяти обміну досвідом всередині колективу, відображаючи корпоративні цінності і культуру.

4. Оцінка та атестація кадрів. Оцінка працівників-це кадрова технологія, яка полягає в порівнянні характеристик людини із заздалегідь встановленими критеріями. Вона здійснюється при переведенні на іншу посаду, по завершенні

випробувального терміну, під час атестації і при формуванні кадрового резерву.

5. Формування кадрового резерву. Кадровий резерв – це група співробітників, що мають потенційні можливості для роботи в органах публічного управління, що відповідають вимогам до посади і пройшли предвременной відбір і підготовку.

6. Управління кар'єрою. Ефективне управління кар'єрою дозволяє нарощувати людський потенціал, формувати мотивацію, підвищувати продуктивність співробітників, забезпечувати наступність в знаннях і керівництві. Таким чином, використання даних кадрових технологій сприяє вирішенню завдань забезпечення кадрів в державних органах і ефективному управлінню професійними здібностями працівників [25].

У підсумку, слід підкреслити, що управління людськими ресурсами в органах публічного управління включає використання різних методик: адміністративних (організаційних і розпорядчих), юридичних, економічних, морально-етичних і соціально-психологічних. Їх грамотне поєднання сприяє збільшенню результативності, ефективності, професійних навичок і майстерності співробітників державних структур, що, в свою чергу, дозволяє їм якісно виконувати свої службові обов'язки. Ключовими елементами системи управління персоналом в державних установах є наступні кадрові технології: процес підбору персоналу для органів публічного управління; адаптація працівників і їх мотивація; професійна підготовка державних службовців; підвищення кваліфікації (оновлення знань і нарощування кадрового потенціалу для успішного виконання службових обов'язків); формування кадрового резерву; оцінка працівників.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ (НА ПРИКЛАДІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДНІПРОВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

3.1. Напрями розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Дніпровська міська рада являє собою виборний орган місцевого самоврядування, який відображає інтереси всієї територіальної громади і виконує функції, повноваження місцевого самоврядування, закріплені в Конституції України, Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», Законі «Про статус депутатів місцевих рад», а також в Європейській хартії місцевого самоврядування та інших нормативно-правових актах, включаючи акти місцевого регулювання [27].

Місцеве самоврядування здійснюється як безпосередньо громадою, так і через представницькі органи. Основна мета місцевого самоврядування полягає в задоволенні потреб спільноти та вирішенні актуальних проблем на відповідній території. Склад міської ради формують депутати, які обираються громадою через таємне голосування. Міський голова виконує функції керівника Ради.

Рада має повноваження укладати угоди і контракти в рамках своєї юрисдикції відповідно до чинних законів України. Термін повноважень Ради, обраної на чергових виборах, встановлений Конституцією України. Робота міської ради ґрунтується на принципах: демократичності, законності, відкритості, колегіальності, балансування місцевих і державних інтересів, виборності та фінансової незалежності [27].

Організаційна структура Дніпровської міської ради представлена на рис. 3.1.

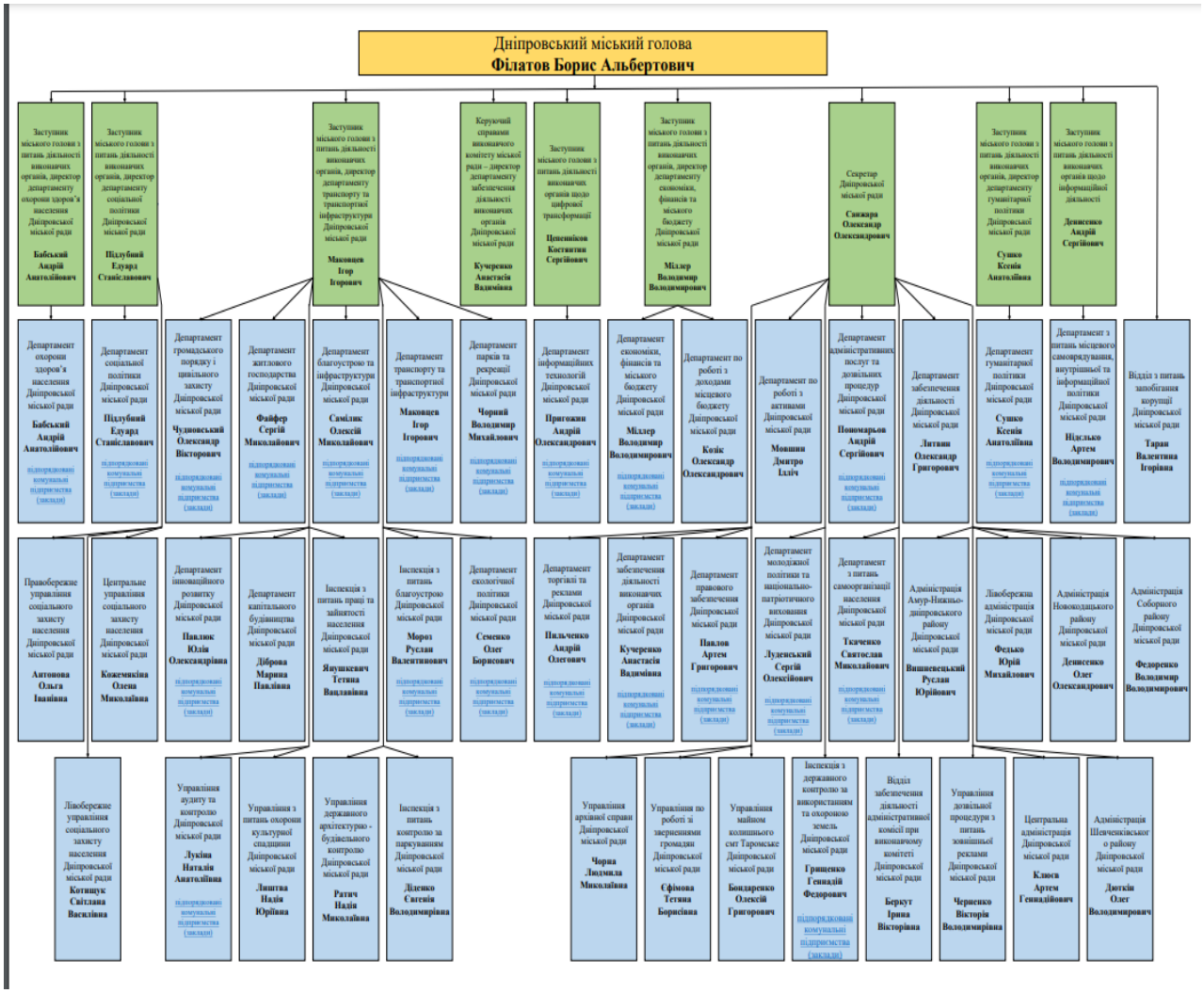

Рис. 3.1. Організаційна структура Дніпровської міської ради

Дніпровська міська рада відіграє значиму роль у місцевому самоврядуванні, забезпечуючи ефективне функціонування та розвиток міста. Його робота охоплює різноманітні аспекти, починаючи від управління фінансами і закінчуючи соціальними проектами, які впливають на рівень життя громадян. Зручність доступу до інформації та комунікації дозволяє ефективно взаємодіяти з Радою.

Підтримка відкритості та прозорості в його діяльності сприяє формуванню довіри серед мешканців та їх активному залученню до міського процесу.

Склад ради формується з депутатів, обраних на місцевих виборах. У Дніпровській міській раді налічується 64 депутати. Для ефективної роботи Ради

створені постійні депутатські комісії, чиї функції регулюються відповідним положенням.

Дотримання регламенту обов'язкове для всіх депутатів Ради, мера, секретаря, виконавчих органів, а також депутатських груп, фракцій і членів місцевої громади, включаючи фізичні та юридичні особи. Рада приймає спеціальне рішення щодо ведення документації відповідно до чинного законодавства [27].

Кваліфіковане навчання співробітників здійснюється в установах вищої та післядипломної освіти, а також в наукових організаціях, що займаються освітніми програмами для підвищення рівня професійної підготовки працівників місцевого самоврядування.

Структурний аналіз кадрів в органах місцевого самоврядування має на увазі дослідження розподілу працівників за різними критеріями, включаючи кваліфікацію, вік, стать, досвід роботи, освіту і т. д. якісний склад співробітників місцевої влади може бути охарактеризований наступними параметрами:

1) рівень освіти працівників місцевого самоврядування;

2) Кількість співробітників, що володіють необхідною кваліфікацією і спеціалізацією;

3) число працівників, які отримали додаткові узгоджені професії;

4) вікова структура працівників;

5) гендерний розподіл працівників;

6) трудовий стаж співробітників на займаних посадах і у відповідних спеціальностях;

7) якісний розподіл кадрів за спеціальностями та посадами;

8) співвідношення жінок і чоловіків, їх участь в професійних спілках і різні позиції;

9) тривалість роботи співробітників в одній і тій же посаді;

10) відповідність робочого місця посадовим вимогам [55].

Оцінка діяльності співробітників Дніпровської міської ради являє собою

один з основних напрямків кадрового управління. Ця процедура необхідна для визначення того, наскільки ефективно працівники справляються із завданнями, описаними в їх посадових інструкціях. Крім того, результати оцінки використовуються для прийняття рішень щодо нагородження, навчання, просування по службі та інших аспектів професійного зростання.

Оцінка здійснюється на основі таких принципів, як повага, достовірність, прозорість, об'єктивність та доступність.

У процес оцінки включаються наступні етапи: визначення цілей, завдань і критеріїв оцінки; підготовка наказу; проведення співбесід; аналіз підсумків оцінки працівників; затвердження фінальних результатів.

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. Атестаційна комісія створюється за рішенням міського голови. Головою атестаційної комісії призначається секретар міської ради. Подальші кроки щодо розвитку підходів до оцінювання результатів діяльності службовців місцевого самоврядування пов’язуються з відповідним затвердженим Порядком такого оцінювання, затвердженим наказом Національного агентстваУкраїни з питань державної служби у 2024новим Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування (Закон України від 02 травня 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування»).

Пошук і відбір нових співробітників слід сприймати не просто як процес знаходження потрібної людини для виконання конкретних завдань, а як елемент загальної стратегії управління кадровим складом, спрямованої на досягнення цілей організації і успішну реалізацію розроблених керівництвом планів. Дослідження показує, що Дніпровській міській раді необхідно посилити увагу до таких рішень, як планування кар'єри співробітників. Цей напрямок в управлінні людськими ресурсами орієнтований на чітке визначення стратегії професійного зростання і просування. Планування кар'єри передбачає узгодження потенційних навичок та цілей працівника з потребами та планами

організації, що передбачає створення Програми для професійного розвитку. Кар'єрна схема, що представляє собою список посад і професій в організації, служить основою для оптимального зростання фахівців, дозволяючи їм зрозуміти, які знання і навички необхідні для успішного виконання певної ролі. Протягом встановленого періоду працівнику призначаються 3-5 завдань. При оцінці основних показників ефективності та якості праці враховуються її обов'язки згідно посадової інструкції та дотримання норм етики та антикорупційного законодавства [16].

Процес оцінки співробітників органів місцевого самоврядування є ключовим інструментом для стимулювання трудової активності. Підвищення продуктивності та ефективності роботи службовців можливо через безпосереднє об'єктивування їх діяльності, обговорення поставлених завдань і досягнення позитивних результатів.

Однак, на нашу думку, нинішня система оцінки вимагає перегляду, оскільки терміни «основа для преміювання» і «пріоритетне просування по службі» на практиці не сприяють реальної мотивації. Тому ми пропонуємо розробити і впровадити різноманітні критерії оцінки результатів.

Таким чином, важливим напрямком кадрової політики Дніпровської міської ради має стати заохочення співробітників. Це дозволить підвищити їх відповідальність і поліпшити Управління персоналом.

В рамках організаційної та міжособистісної взаємодії необхідно враховувати добросовісний підхід. Важливо приділити більше уваги професійному розвитку співробітників, створенню оптимальних умов для розкриття і реалізації їх потенціалу, знань і навичок. Ефективна система зворотного зв'язку в колективі допоможе краще справлятися з негативними аспектами роботи управлінських структур.

В управлінні командою соціально-психологічні відносини між лідером і його підлеглими відіграють ключову роль. Часто керівники забувають про важливість простого слова "дякую" як форми визнання. Лідер, який хоче зміцнити свій авторитет серед своїх співробітників, повинен дотримуватися

своїх обіцянок, виконуючи їх вчасно. Якщо як керівник, так і працівник не прагнуть до високої якості виконуваної роботи, то, можливо, краще взагалі не займатися цією діяльністю. Робота, яка не приносить ні задоволення, ні прибутку, може зруйнувати особистість працівника. Таким чином, ми можемо говорити про неприпустимість такої "імітаційної діяльності", яка не веде до розвитку і успіху [28].

Пріоритетом має бути стан особистої дисципліни як кожного індивідуального учасника, так і всього колективу в цілому.

У цьому контексті керівник може ставити перед собою наступні завдання: формувати і підтримувати ясну картину роботи; впевнено реагувати на нові обставини; точно обґрунтовувати свої дії, а також дії підлеглих і всього колективу; регулярно і обгрунтовано оцінювати результати, аналізувати допущені помилки, не переймаючи провину на себе, уважно і виважено критикувати підлеглих; встановлювати лише чіткі і досяжні цілі; розширювати свої горизонти; публічно підкреслювати значимість конкретного працівника для колективу, уникаючи будь-яких натяків на його некомпетентність, при цьому акцентуючи увагу на досягнутих результатах, а не на потенціалі.

У процесі своєї роботи кожен співробітник прагне якісно виконувати поставлені завдання, задовольняючи три ключові психологічні потреби: у визнанні, повазі та самореалізації.

Ефективність спілкування визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, що формують організаційне середовище та індивідуальне сприйняття менеджера. До основних зовнішніх аспектів можна віднести: загальні умови в органах влади, морально-психологічний клімат серед співробітників, баланс між офіційними і неформальними відносинами, кількість непопулярних рішень, що приймаються керівником, а також загальне число управлінських помилок.

До ключових внутрішніх факторів відноситься сприйняття себе і оточуючих в більш широкому контексті. Система зворотного зв'язку сприяє позитивному ефекту продуктивного спілкування.

При застосуванні зворотного зв'язку важливо дотримуватися кількох принципів: необхідно розуміти поведінку інших в різних ситуаціях і свою емоційну реакцію на це; починати розмову з позитивних аспектів, які можуть спонукати співрозмовника уважніше слухати; формувати негативні відчуття і бар'єри, що заважають подальшому спілкуванню, а також висловлювати особисте ставлення до виявлених недоліків в роботі співробітника. Команди, що використовують такий стиль спілкування, стають найбільш ефективними організованими групами-командами. Додаткові рекомендації мають нестандартний характер і застосовуються нерегулярно, в залежності від конкретної ситуації. Однак вони можуть бути дуже корисними в управлінській та психологічній практиці.

Місцева влада повинна постійно шукати найбільш дієві методи для найму, мотивації, винагороди, утримання, розвитку та підвищення кваліфікації своїх працівників. Це вкрай важливо для того, щоб органи місцевого самоврядування функціонували ефективно, раціонально і злагоджено, надаючи високоякісні послуги, орієнтовані на громадян. Ми вважаємо, що сучасне Управління персоналом має стратегічний підхід, який усвідомлює, що працівники є важливим ресурсом для досягнення цілей організації.

Управління персоналом в своїй основі вивчає, як управлінські рішення впливають на ефективність працівників як в стандартних, так і в кризових ситуаціях. Виходячи з цього, ми переконані, що система управління персоналом являє собою результат застосування місцевими органами влади комплексу ефективних методів, засобів та інструментів в упорядкованому і послідовному порядку відповідно до встановлених принципів для досягнення заданих завдань.

При підборі співробітників важливо розрізняти внутрішній і зовнішній рекрутинг. Це означає, що можна залучати людей, які вже інтегрувалися в колектив, або ж шукати працівників за межами територіальної громади.

Удосконалення та розвиток кадрів місцевого самоврядування сприяє підвищенню їх ефективності у вирішенні завдань, пов'язаних з новими

напрямками роботи. Це дозволяє більш ефективно організовувати працю персоналу, впроваджувати сучасні технології і знижувати плинність кадрів. Важливою умовою для цього є глибоке розуміння основ управління персоналом як науки, а також усвідомлення сутності і концепції даної області. У сучасному підході до Управління персоналом акцентується увага на значущості особистості, її мотиваційних аспектах, а також на цілеспрямованому їх розвитку відповідно до поставлених завдань і цілей. Для стимулювання співробітників місцевого самоврядування до чесного і професійного виконання своїх обов'язків були використані різноманітні нематеріальні інструменти і методи. До них відносяться:

1) система морального заохочення;

2) Створення сприятливих умов для продуктивної роботи;

3) поліпшення морально-психологічної атмосфери в колективі [3].

Для успішного застосування нематеріальних форм заохочення з метою мотивації співробітників державних органів необхідно передбачити наступне:

1) наявність норм, що регулюють види нематеріальних нагород;

2) активне використання стимулів, що сприяють розвитку креативної ініціативи та активності працівників;

3) поєднання нематеріальних нагород з іншими формами заохочення;

4) регулярне оновлення умов праці і процесів відповідно до актуальних завдань і змін в організації;

5) оперативне проведення морального стимулювання співробітників.

Однією з ключових завдань керівників державних органів є кар'єра їх підлеглих. Створення механізму безперервного професійного навчання і кар'єрного розвитку муніципальних службовців забезпечить можливості для зростання і самореалізації, знизить плинність кадрів і допоможе досягти стабільності і прогресу в роботі.

Таким чином, найважливішим напрямком поліпшення кадрової політики місцевих органів влади є впровадження ефективних механізмів стимуляції, зростання продуктивності співробітників, а також встановлення раціональної

системи кар'єрного росту. Оптимізація управління персоналом в органах місцевого самоврядування сприятиме виявленню творчого потенціалу співробітників і підвищенню їх професіоналізму.

Для того щоб підвищити ефективність роботи співробітників Дніпровської міської ради місцевого самоврядування, необхідно впровадження системи матеріальної винагороди, заснованої на результатах праці кожного службовця.

Це не тільки приверне кваліфікованих фахівців, а й створить додаткову мотивацію для вже працюючих професіоналів. У зв'язку з цим важливо розробити набір критеріїв для оцінки ефективності роботи службовців, який буде використовуватися для матеріального стимулювання.

Основними факторами можуть стати:

- Перевищення норм по виконанню завдань і завдань в рамках посадових обов'язків, а також успішне виконання складних завдань;

- Дотримання службової дисципліни, а також висока інтенсивність роботи в межах встановленого робочого часу;

- Відмінна якість виконання службових обов'язків, позитивні відгуки від керівництва, наявність подяк і грамот;

- Відсутність випадків тимчасової непрацездатності та неоплачуваних відпусток.

Такий підхід гарантує, що сумлінна праця і правильна поведінка будуть винагороджені і відзначені, в той час як недбале ставлення і низькі результати вплинуть на зниження матеріальної винагороди і авторитету службовця.

Позитивний психологічний клімат в команді є основою для успішного функціонування. Його позитивний вплив охоплює всі аспекти виробничого процесу. Значна роль у формуванні цього клімату відводиться керівнику. Саме від його авторитету і особистісних характеристик часто залежить вся психологічна атмосфера в групі.

Стиль лідерства повинен будуватися на здатності поєднувати учасників команди з їх ціннісними орієнтаціями, характером, емоційними та іншими

якостями, а також вміти знаходити спільну мову з лідерами неформальних груп і направляти спільні зусилля на реалізацію виробничих завдань, що стоять перед командою.

Часті конфлікти в колективі знижують ефективність праці, негативно позначаються на здоров'ї, забираючи багато фізичних і моральних ресурсів, які могли б бути спрямовані на продуктивні справи.

Для ефективного застосування нематеріальних стимулів мотивації роботи співробітників місцевих органів самоврядування Дніпровської міської ради необхідно:

- наявність документа про види нематеріальних стимулів;

- активне використання стимулів для сприяння розвитку творчої ініціативи та діяльності працівників;

- впровадження нематеріальних стимулів, підтримуваних заходами заохочення;

- регулярне поліпшення умов відповідно до нових завдань і змін у змісті та організації роботи співробітників;

- своєчасне моральне заохочення працівників.

Наступним кроком у модернізації Управління персоналом місцевих органів самоврядування Дніпровської міської ради є розробка адекватного механізму для професійного зростання та постійного кар'єрного навчання співробітників.

Підвищення професіоналізму і кар'єрне зростання істотно впливають на внутрішню мотивацію співробітників і їх особистісний розвиток, сприяють підвищенню показників продуктивності в органах місцевого самоврядування, а також забезпечують безперервність в управлінні.

Отже, керівники влади повинні орієнтуватися на комплексну оцінку та максимальне розкриття потенціалу персоналу, накопичення професійних навичок, а також найбільш ефективне використання ресурсів з урахуванням особистих мотивів працівників та акцентованість на результативному виконанні завдань місцевого органу місцевого самоврядування Дніпровської

міської ради.

Таким чином, впровадження системи організації постійного професійного навчання та розвитку персоналу місцевого самоврядування Дніпровської міської ради створить умови для кар'єрного росту службовців, їх професійного зростання, знизить плинність кадрів і сприяє стабільності та ефективності роботи органу місцевого самоврядування Дніпровської міської ради.

3.2. Удосконалення підходів до мотивування та стимулювання посадових осіб місцевого самоврядування

Для поліпшення управління персоналом в органах місцевого самоврядування варто звернути увагу на передовий досвід зарубіжних приватних компаній і українських підприємств, особливо на методи розвитку кадрового потенціалу та оптимізації штату співробітників. Відомо, що для спрощення організаційної структури місцевого самоврядування можуть застосовуватися такі технології, як даунсайзинг, паблік-інжиніринг та реінжиніринг.

Крім того, важливо відзначити, що ефективність роботи органів публічного управління нерозривно пов'язана з рівнем професіоналізму їх співробітників.

Ми поділяємо точку зору К.Богомолової та А. Подільської, які визначають професіоналізм службовців публічної служби як здатність знаходити найбільш ефективні шляхи для виконання поставлених завдань, враховуючи умови і можливості, використовувати сучасні технології, бути мотивованими до роботи, досягати високих результатів, дотримуватися етичних норм, мати ясне бачення свого професійного розвитку і прагнути до нього [3, с. 77].

Працівник, що володіє відповідною кваліфікацією і певними цінностями, здатний виконувати свою роботу на високому рівні, дотримуючись встановлених норм і правил. Важливо, щоб службовець прагнув до

високопрофесійного виконання своїх обов'язків, так як це є ключовим моментом успішної роботи публічної влади.

Практика в Україні та за кордоном показує, що без систематичної роботи з Управління персоналом в публічних органах не можна розраховувати на ефективну діяльність.

Тому особливу увагу кадрової служби має бути приділено вдосконаленню методів управління персоналом. При обговоренні модернізації Управління персоналом в органах місцевого самоврядування слід зазначити, що паблікінжиніринг успішно реагує на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища даних органів, включаючи кризи і низьку готовність до змін.

Ця технологія дозволяє здійснити кардинальну переробку системи органів місцевого самоврядування, враховуючи сучасні тенденції розвитку суспільства та світові виклики. Впровадження даної технології в Управління персоналом органів місцевого самоврядування-це перший крок до проведення реформи.

Відповідно до закордонного досвіду, наступним кроком у вдосконаленні системи управління персоналом є впровадження інноваційних методів у цій галузі. Одним з ключових моментів тут є делегування деяких функцій кадрових служб органів місцевого самоврядування приватним організаціям, що має на увазі застосування кадрового консалтингу. Ступінь використання кадрового консалтингу у вирішенні проблем кадрового забезпечення включає в себе: оцінку і вирішення проблем в області кадрової політики органів місцевого самоврядування; планування потреб в кадрах; проведення відбору і працевлаштування співробітників, їх навчання, адаптацію і визначення мотиваційних інструментів; впровадження корпоративної культури і так далі (табл. 3.1) [52].

Таблиця 3.1

Напрямки кадрового консалтингу та їх характеристика для Дніпровської міської ради

Напрям	Характеристика
Підбір, відбір та прийом персоналу	Формалізований і систематизований процес підбору – відбору персоналу.
Адаптація персоналу	Побудований процес пристосування індивідуума до робочого місця, включення його в систему взаємовідносин колективу, засвоення всх умов праш та оволодіння в короткі строки професйиними навичками та вміннями.
Оцінка персоналу	Проведення формалізованої оцінки відповідності службовця (його знань умінь, навиків, кваліфікації) займаній ним посаді чи посаді на яку він претендує, відповідно заданим критеріям.
Асистент - центр	Внявлення визначених якостей у службовців шляхом комплексного ошнюючого дослідження виконання ними типової для даної посади завдань.
Розвиток і навчання персоналу	Ліквідація розриву між тим. що службовець знає, вміє та тим, шо йому необхідно знати та вміти вирішувати завлання на своїй посаді.
Мотивація персоналу	Створення таких умов регулювання трудових відносии, в рамках яких у службовця виникає потреба самовіддано працювати, спонукати себе до інших з метою досягнення загальних цілей.

Кадровий консалтинг являє собою важливий інструмент для впровадження та реалізації ефективної системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування, надаючи персоналу значимість, розвиваючи його і перетворюючи в ключовий стратегічний елемент.

Вивчення літератури з предмету дослідження [15; 30; 71] дозволяє зробити висновок про необхідність використання інноваційних технологій для модернізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування міста Дніпра, включаючи:

1) ефективний механізм мотивації та стимулювання для підвищення

продуктивності праці посадових осіб;

2) створення відповідного механізму професійного зростання і безперервного навчання для персоналу органу місцевого самоврядування.

Один з найбільш ефективних методів управління персоналом, що сприяють збільшенню продуктивності праці, - це мотивація діяльності співробітників. "Мотивація-це внутрішній процес усвідомленого самостійного вибору людиною певної моделі поведінки під впливом зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів для задоволення своїх потреб» [44, с. 49].

Суть функції мотивації в управлінні персоналом полягає в тому, щоб спонукати працівників ефективно і якісно виконувати свої обов'язки, узгоджуючи їх інтереси з встановленими планами.

Для ефективного впливу на персонал необхідно створити чітку систему мотивації. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в організаціях здійснюється за допомогою матеріальних і нематеріальних засобів впливу.

У громадських організаціях цей процес дещо відрізняється від недержавних. Відмінною рисою мотивації посадових осіб в органах місцевого самоврядування є обмеження використання фінансових інструментів, таких як підвищення окладу або стимулювання відсотком від доходу [52, с. 199].

Критерії оцінки ефективності діяльності для матеріального стимулювання співробітників органів місцевого самоврядування:

- Перевиконання завдань і доручень відповідно до посадових обов'язків
- Виконання завдань підвищеної складності
- Зразкове дотримання службової дисципліни
- Інтенсивність виконання роботи понад тривалість службового часу
- Висока якість виконання посадових обов'язків
- Позитивні відгуки керівника
- Наявність подяк і грамот
- Відсутність періодів тимчасової непрацездатності та неоплачуваних відпусток

Нематеріальні стимули, що доповнюють матеріальне стимулювання:

- Визнання та оцінка досягнень

- Можливості професійного розвитку та навчання

- Гнучкий графік роботи і можливості віддаленої роботи

- Створення сприятливого робочого середовища та корпоративної культури

- Соціальні пільги та програми підтримки працівників [24, с. 138].

Нематеріальні Інструменти та методи мотивації

- Система моральних стимулів (визнання досягнень, інформування про результати)

- Створення умов для продуктивної роботи

- Поліпшення морально-психологічного клімату в колективі

Система моральних стимулів

- Суть: надати інформацію про досягнення і переваги співробітників, а також про конкретні результати їх діяльності.

- Характер: інформаційний.

- Суб'єкт управління: джерело інформації про переваги співробітників.

Таким чином, більш повне і об'єктивне представлення інформації сприяє ефективному виконанню завдань системою.

Моральні стимули для працівників не обмежуються лише нагородами та заохоченнями.

Їх мета-залучити людину в роботу, створити максимально комфортні умови і атмосферу, формуючи позитивний морально-психологічний клімат і громадську думку, щоб працівник сприймав працю як найвищу цінність в суспільних відносинах і визнавало трудові досягнення як основні. Згідно з різними теоріями, навчальна діяльність дорослої людини регулюється від шести до тринадцяти значущими мотивами.

Особлива увага приділяється групі процесуально-змістовних мотивів, відомим у деяких дослідників як пізнавальні мотиви, а також мотиваціям саморозвитку і афіліації (табл. 3.2) [28].

Таблиця 3.2

Мотиви до навчальної діяльності працівників

Мотив	Тлумачення мотиву
Процесуально-змістовні мотиви	спонукання особистості спеціаліста до вдосконалення своєї діяльності щляхом навчання, підвищення кваліфікації, здобуття нового фаху. Працівнику подобається навчатися, отримувати нову інформацію, у нього є інтерес до знань, до збагачення професійного досвіду.
Мотиви саморозвитку	полягає у прагеннні особистості до саморозвитку, це важливий мотив що спонукає людину бгато працювати і розвиватися, не зупиняися на досягнутому, рухатися від задоволення потреб нижчого рівня до найвищих, духовних.
Мотиви афіліації	прагнення до встановлення або підтримання стосунків з іншими людьми, прагнення до контакту і спілкування з ними. Сутність афіліації полягає в самооцінці спілкування.

Такий підхід формує впевненість в тому, що сумлінне виконання обов'язків і належну поведінку завжди будуть оцінені позитивно і приведуть до поваги і визнання. Водночас, недбайливість, безвідповідальне ставлення та формалізм можуть негативно позначитися на матеріальній винагороді, посадовому становищі та репутації працівника. Мотивація через моральні стимули сприяє створенню у держслужбовців позитивного ставлення до саморозвитку та професійного розвитку.

В даний час державним службовцям ясно, що прагнення отримати знання один раз на все життя в сучасних умовах стає недоцільним і малоймовірним. Аналогічним чином, спроби в процесі підготовки фахівців у сфері середньої та вищої освіти передати максимальну кількість професійних знань також виявляються неефективними.

Цей обсяг знань завжди буде недостатнім для забезпечення професійної компетенції протягом усієї кар'єри. В таких умовах стає особливо важливим не припиняти оновлення професійних знань і навичок в системі післядипломної

освіти та підвищення кваліфікації, а також стимулювати працівників до самоосвіти [16].

Мотиваційні заходи, не пов'язані з матеріальними заохоченнями, повинні орієнтуватися на створення внутрішнього прагнення розвивати свої навички для досягнення професійних успіхів, підвищення рівня майстерності та ефективності виконання завдань і обов'язків.

Для цього можна використовувати такі методи: формування у співробітників місцевого самоврядування бажання до саморозвитку і вдосконалення; підвищення відповідальності за прийняті рішення і виконання завдань; сприяння здорової конкуренції в професійному зростанні. Необхідні умови для продуктивної роботи.

До них відносяться: наявність обладнаного робочого місця; захист від відволікаючих шумів, особливо монотонних; достатнє природне освітлення; комфортна температура, наявність кондиціонера; наявність зони відпочинку та інші фактори. Також важливо поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

Позитивна атмосфера є основою успішної співпраці і впливає на всі етапи виробничого процесу.

Велику роль в її формуванні відіграє керівник. Його авторитет і особисті якості здатні змінити психологічну обстановку в команді.

Лідерський підхід повинен поєднувати цінності та характеристики членів групи, їх вміння взаємодіяти з неформальними лідерами та координувати спільні зусилля для досягнення колективних цілей. Регулярні конфлікти негативно позначаються на продуктивності, виснажуючи ресурси співробітників, які могли б бути спрямовані на конструктивні завдання.

Для успішного впровадження нематеріальних мотиваційних стимулів для працівників місцевого самоврядування необхідне дотримання наступних умов: наявність чітко сформульованого положення про типи нематеріальних стимулів; активне застосування стимулів, спрямованих на розвиток творчої ініціативи та активності співробітників; підтримка нематеріальних стимулів за

допомогою різних заходів заохочення; регулярне оновлення підходів відповідно до нових завдань, змін у змісті, організації та умовах праці; своєчасне моральне заохочення працівників.

Ми вважаємо, що в управлінні кадрами місцевих органів влади особливу увагу слід приділити розробці індивідуальної системи методів, що сприяють підвищенню професійної кваліфікації співробітників.

Пошук повинен базуватися на виявленні мотивуючих факторів для кожного працівника. Цей підхід допоможе визначити мотиваційний профіль службовців і врахувати гендерні та вікові характеристики персоналу, що буде найбільш ефективно для їх розвитку.

Таким чином, створення дієвої системи мотивації працівників місцевого самоврядування вимагає впровадження як матеріальних, так і нематеріальних заходів, що сприяють професійному зростанню і кар'єрному розвитку, а також стимулюванню ініціативної роботи службовців.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота досягла поставленої мети- виявити теоретичні та організаційно-правові засади розвитку публічної служби та продемонструвати шляхи вдосконалення управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування Дніпровської міської ради.

У результаті дослідження було зроблено такі висновки. Дослідження показало, що управління людськими ресурсами в публічному управлінні є одним із механізмів реалізації кадрової політики публічної адміністрації та являє собою систему організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та інших заходів, які забезпечують раціональне використання компетентностей працівників публічної адміністрації в інтересах як їх самих, так і публічної адміністрації.

Нижче наведено перелік основних завдань управління персоналом в органах публічної адміністрації. Зазначається, що основними завданнями управління персоналом адміністративних органів є забезпечення їх необхідними людськими ресурсами, підтримання та розвиток їх якостей, досвіду та компетентності на високому рівні, а також створення системи оцінювання, мотивації, стимулювання та інших необхідних умов для ефективної, результативної та якісної роботи в управлінні персоналом адміністративних органів.

Особливе значення мають такі три елементи управління людськими ресурсами: організаційна та командна єдність; акцент на стратегічному підході до управління людськими ресурсами; комплексність, ефективність та оптимальність; підхід до персоналу як до вирішального фактору ефективності та конкурентоспроможності організації; професіоналізація та адаптивність управління людськими ресурсами.

Водночас, кадрові служби виконують такі функції в процесах управління персоналом в органах місцевого самоврядування визначення та забезпечення потреб організації в персоналі, професійний розвиток та адаптація персоналу,

оцінювання результатів діяльності, мотивація персоналу, управління конфліктами, адміністрування, аналіз інформації, навчання та соціалізація.

Ефективність процесу управління персоналом в публічному управлінні залежить від адміністративних, правових, економічних, морально-етичних та соціально-психологічних методів управління, які при вмілому поєднанні підвищують ефективність, результативність, професіоналізм і майстерність персоналу та забезпечують якісне виконання ним своїх обов'язків.

Важливими складовими системи управління персоналом в органах публічної влади є такі кадрові технології: добір працівників органів публічної влади, трудова адаптація, мотивація праці, професійне навчання працівників органів публічної влади, підвищення кваліфікації (для оновлення знань та розвитку кадрового потенціалу з метою ефективного виконання працівниками органів публічної влади своїх обов'язків), формування кадрового резерву та оцінювання персоналу.

Дослідження процесу управління персоналом в органах місцевого самоврядування Дніпровської територіальної громади виявило такі аспекти, що потребують подальшого вдосконалення: забезпечення суттєвого матеріального та нематеріального стимулювання, розробка механізмів професійного навчання та кар'єрного розвитку працівників органів місцевого самоврядування. Було вирішено, що основними напрямами подальшого розвитку кадрової політики є використання дієвих мотиваційних механізмів для підвищення ефективності професійної діяльності працівників та розробка відповідних механізмів їх професійного та кар'єрного розвитку. Це сприятиме розвитку творчого потенціалу працівників, ефективному розкриттю їх компетенцій, підвищенню професійного рівня, зменшенню плинності кадрів і, в свою чергу, стабілізації та підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1. С. 10–16.

2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.

3. Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 74–81.

4. Бондар В. Д. Основні мотиви діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія «Державне управління». 2013. № 191. С. 161–169.

5. Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 106–111.

6. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.

7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

8. Гавкалова Н. Л. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018

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

10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 17. С. 556–561.

11. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. С. 111-121

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

13. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 48–54.

14. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Том 6. №1-2. С. 42–51.

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

16. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224.

17. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. Економіка та держава. 2011. № 1. С. 151–153.

18. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). Київ: НАДУ, 2012. 72 с.

19. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 540–562. DOI: 10.34132/PARD2020.08.09.

20. Древецька О.І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник НУВГП.* Рівне : НУВГП, 2017. Вип. 2(8). С. 78-80.

21. Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін / за заг. ред. І. В. Розпутенка : зб. наук. праць. Київ : Вид. НАДУ, 2010. 168 с.

22. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні: дис. на здобуття наук. ступеня кандидата юридич. наук. Запоріжжя. 2020. 237 с.

23. Жуковська А., Дяків О. Вектори та інструменти інклюзивного розвитку територіальних громад. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. № 26 (2021). С. 62–71. DOI: https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.062

24. Жуковська, А. Детермінанти інклюзивного розвитку муніципальних утворень. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. Вип. № 25. С. 42-48. DOI: https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.042

25. Жуковська, А.Ю., Бречко, О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.

26. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.

27. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2001 № 2493-III. (Редакція від 01.08.2021). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text.

28. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної

реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 116–120.

29. Іванов А. Актуальні питання стимулювання праці державних службовців. *Право і безпека*. 2021. № 3. С. 136–142.

30. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІ НАДУ*. Вип. 37. Львів: ЛРІ НАДУ, 2013. 470 с.

31. Кормишкін Ю. А. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24–34.

32. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір.* 2020. № 158. С. 77–82.

33. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми. Київ: ЦУЛ, 2003. 271 с.

34. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua 61

35. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. Підвищення професіоналізму публічних службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. *Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні*, 12 червня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 110–113.

36. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2006. 308 с.

37. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2013. № 1(41). С. 117–121.

38. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. *Управління розвитком*. 2014. №7. С.135–138.

39. Лізак М. Сутність та змістовні характеристики механізмів управління персоналом в органах державної влади. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі : матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Том 2. Тернопіль, 28 трав. 2021 р. Тернопіль, 2021. С. 93–95.

40. Матвєєв П. М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 14. С. 87–92.

41. Мельниченко Б. Правова основа організації та діяльності органів публічного управління в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 12. С. 174–177.

42. Михалевська Л. Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». *Менеджер*. 2015. № 1. С. 186–195.

43. Мохова Ю. Л., Сабадаж Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369.

44. Никифоренко В. Г Управління персоналом: Навчальний посібник. 2- ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

45. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис.. на здобуття наук. ступеня к. держ. упр. К. : НАДУ, 2018. 264 с.

46. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

47. Орлів М. С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реформування державного управління України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Сер.: Державне управління. 2016. № 4. С. 100–107.

48. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. Київ – Івано-Франківськ: «ЛілеяНВ», 2018. 300 с.

49. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 223 с.

50. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.

51. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5 (50). С. 128–132.

52. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 185–191.

53. Постанова Кабінету Міністрів України Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад від 6 лют. 2019 р. № 106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text.

54. Постанова Кабінету Міністрів України Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» від 17 травня 2024 року № 568. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009- %D0%BF#Text.

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

56. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018 –

2021 роках: доповідь / за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с.

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

58. Савельев В. С. Методи управління персоналом. Київ : Професіонал. 2018. 325 с.

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

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

61. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

62. Управління персоналом в умовах децентралізації / за ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

63. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

64. Управління персоналом: підручник / за ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

65. Шатило О. А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с.

66. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник. Луцьк, 2018. 386 с.

67. Щегорцова В. М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект. *Державне будівництво*. 2011. № 2.

68. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4 (24). С. 406–411.