

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра управління та смарт-інновацій

*Випускна бакалаврська робота*

На тему:

**«Управління людськими ресурсами в органах публічної влади»**

Виконала: студентка групи БПУА-1-19

Спеціальності: 281 Публічне  
управління та адміністрування

Освітньої програми: Публічне  
управління та адміністрування

Юлія ІЛЮХІНА

Керівник: к.т.н., доцент

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

\_\_\_\_\_ проф. Алла КАСИЧ

«01» червня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ілюхіній Юлії Анатоліївні

1. Тема дипломної бакалаврської роботи Управління людськими ресурсами в органах публічної влади  
Науковий керівник роботи к.т.н. доцент, Невмержицька Світлана Миколаївна  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники.
4. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)  
Теоретичні засади управління людськими ресурсами в органах публічної влади. Сутність та завдання управління людськими ресурсами в органах публічної влади. Механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Сучасні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Комплексний аналіз управління персоналом в конотопській міській раді. Аналіз структури управління персоналом в Конотопській міській раді. Аналіз руху персоналу у Конотопській міській раді. Програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Шляхи модернізації управління персоналом. Принципи модернізації системи управління кадрами в Конотопській міській раді Пропозиції щодо

вдосконалення системи роботи з людськими ресурсами в Конотопській міській раді

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 1	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 2	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 3	Невмержицька С.М., доцент		
Висновки	Невмержицька С.М., доцент		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади управління людськими ресурсами в органах публічної влади	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Комплексний аналіз управління персоналом в Конотопській міській раді	16.04.-21.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Шляхи модернізації управління персоналом	02.05. – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	До 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	До 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	До 05.06.2023	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

Юлія ІЛЮХІНА

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_

( підпис )

Наталія БУГАС

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Ілюхіна Ю.А. Управління людськими ресурсами в органах публічної влади. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

В роботі розкрито важливість управління людськими ресурсами в органах публічної влади. В сучасних умовах вимоги суспільства до служби в органах місцевого самоврядування постійно зростають, вимагаючи більшої прозорості, відкритості та ефективності. Тому в органах місцевого самоврядування приділяється особлива увага кадровому менеджменту, зокрема розвитку потенціалу органу місцевої влади і компетентності посадових осіб, які можуть ефективно використовувати інноваційні технології. У дипломній роботі пропонуються напрями для вдосконалення управління людськими ресурсами в Конотопській міській раді.

*Ключові слова: управління, місцеве самоврядування, людські ресурси.*

## ABSTRACT

**Ilyukhina Y.A. Human resource management in public authorities. – Manuscript.**

Bachelor is qualifying work on specialty 281 – «Public management and administration». Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The work reveals the importance of human resources management in public authorities. In modern conditions, society's demands for service in local self-government bodies are constantly growing, demanding greater transparency, openness and efficiency. Therefore, in local self-government bodies, special attention is paid to personnel management, in particular to the development of the potential of the local government body and the competence of officials who can effectively use innovative technologies.

The thesis offers directions for improving the management of human resources in the Konotop City Council.

*Keywords: management, local self-government, human resources.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</b> .....	9
1.1 Сутність та завдання управління людськими ресурсами в органах публічної влади.....	9
1.2. Механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування .....	188
1.3 Сучасні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування .....	255
<b>РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНОТОПСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ</b> .....	31
2.1 Аналіз структури управління персоналом в Конотопській міській ради ..	31
2.2 Аналіз руху персоналу у Конотопській міській раді.....	387
2.3 Програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування .....	42
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНОТОПСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ</b> .....	50
3.1 Принципи модернізації системи управління кадрами в Конотопській міській раді.....	50
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи роботи з людськими ресурсами в Конотопській міській раді .....	53
<b>ВИСНОВОК</b> .....	63
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми:** Реалізація сучасної концепції управління людськими ресурсами в галузі публічного управління вимагає необхідності розробки нової моделі моніторингу, яка б докладно пояснювала якісну трансформацію людських ресурсів, що є частиною системи управління змінами в публічних органах. Це дозволить досягти стійкого організаційного розвитку та успішного набуття персоналом нових компетенцій, відповідно до стратегічних пріоритетів реформування публічного управління в Україні.

Для досягнення розвитку людських ресурсів у сфері публічного управління необхідно вирішити декілька завдань. Серед них варто звернути увагу на наступні аспекти:

1. Пристосування структури та якості кадрів до змінених потреб суспільства та їх ефективна взаємодія з іншими складовими системи публічного управління.

2. Постійне підвищення професійного рівня та компетенції державних службовців.

3. Розробка ефективних механізмів мотивації для їх розвитку, з урахуванням психологічних принципів мотивації та посилення ролі корпоративної культури у стимулюванні персоналу.

4. Створення сучасної системи навчання та підвищення кваліфікації з урахуванням змін, що відбуваються.

5. Формування єдиних стандартів діяльності для кадрів у системі публічного управління.

Ці завдання спрямовані на досягнення цілей розвитку людських ресурсів та забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління.

В Україні в даний час головною проблемою є недостатня ефективність діючої системи державного управління та її підсистем у виконанні зобов'язань перед громадянами. Це може бути результатом відсутності ефективних механізмів управління людськими ресурсами, зокрема у процесі

відбору персоналу для служби в органах місцевого самоврядування, оцінки діяльності посадових осіб та класифікації посад.

Це призводить до зниження професіоналізму кадрів у системі публічної служби та, відповідно, до низької якості надання державних послуг громадянам.

Наукові дослідження та наукові праці різних авторів, таких як В. Авер'янова, В. Алексєєва, Г. Атаманчук, Є. Бородіна, О. Васильєвої, С. Газарян, В. Голуб, І. Грицяка, Г. Гончарук, В. Князева, В. Кузьбіді, О. Лебединської, Г. Липовської, Б. Олюйко, П. Плюща, А. Серанти, С. Серьогіна, Л. Прокопенка та інших, проводили аналіз останніх досліджень і різних аспектів управління розвитком персоналу в органах публічної влади.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних засад та розробки пропозицій щодо вдосконалення системи роботи з людськими ресурсами в Конотопській міській раді

Успішне досягнення поставленої мети включає розв'язання наступних **завдань**:

- Розкриття сутності управління людськими ресурсами в органах публічної влади;
- Визначення основних завдань управління людськими ресурсами в органах публічної влади;
- Аналіз механізмів реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування;
- Аналіз структури управління персоналом в Конотопській міській раді;
- Проведення аналітичної оцінки плинності кадрів в Конотопській міській раді;
- Дослідження програм підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування;
- Визначення принципів модернізації системи управління кадрами в Конотопській міській раді;

– Формулювання пропозицій щодо вдосконалення системи роботи з людськими ресурсами в Конотопській міській раді.

**Об’єктом дослідження** є система управління людськими ресурсами в органах публічної влади.

**Предметом дослідження** є соціально-економічні та організаційні відносини, що існують в органах публічної влади.

**Практична значущість.** Результати дослідження спрямовані на розробку практичних рекомендацій з удосконалення механізмів управління персоналом в органі публічної влади в контексті впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності служб управління персоналом в рамках раціональної організації кадрової роботи.

**Структура бакалаврської роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, висновків, 3-х розділів, списку використаних джерел.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

### **1.1 Сутність та завдання управління людськими ресурсами в органах публічної влади**

Управління персоналом є найважливішим аспектом діяльності органів державної влади, оскільки воно відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної та результативної роботи. Він передбачає набір, відбір, навчання та розвиток працівників, встановлення стандартів ефективності та оцінку ефективності роботи працівників. Основною метою управління персоналом є забезпечення розвитку та використання людських ресурсів.

На сьогоднішній день, раціональне використання людських ресурсів у всіх формах власності в організаціях має велике значення. Управління персоналом є одним з ключових напрямків діяльності організації, яке може значно підвищити її ефективність.

У зв'язку з постійними реформами економічних інститутів України, зокрема в органах місцевого самоврядування, велике значення має розв'язання питання системної кадрової політики. Це є вирішальним фактором для подолання негативних процесів у соціальному та економічному житті країни та її регіонів. Кваліфікаційний рівень керівників має безпосередній вплив на ефективність управлінської діяльності влади [36].

Персонал органів місцевого самоврядування виступає як механізм управління, від якого залежить якість виконавчої влади, виконання державних вимог та ухвалення управлінських рішень. Для створення якісного та прозорого публічного адміністрування і державного управління в Україні потрібно застосовувати нові концептуальні підходи до управління персоналом органів місцевого самоврядування. Оскільки існуючі інструменти та методи ефективного управління персоналом в основному розроблені і використовуються в приватному секторі, зростає значимість питань, пов'язаних не лише з їх адаптацією в державному секторі, але й з

визначенням та обґрунтуванням їх особливостей в державному управлінні та публічному адмініструванні.

Основною метою управління персоналом є забезпечення найвищого рівня відповідності між увагою, що приділяється організації, і професійною діяльністю працівників.

Персонал, що походить від латинського слова "persona" - особистість, представляє собою колектив працівників або групу осіб, які займаються трудовою діяльністю на підставі трудового договору або контракту. Наявність трудових відносин з роботодавцем є важливою ознакою персоналу. Зазвичай ці відносини оформлені у вигляді трудового договору або контракту, хоча існує можливість, що найм не має формального або юридичного оформлення. У такому випадку персонал звільняється від зобов'язань, що стосуються дотримання норм трудового законодавства [30].

Терміни "персонал" та "кадри" мають суттєві відмінності. "Персонал" охоплює всіх працівників організації (як виробничих, так і управлінських, постійних і тимчасових), які беруть участь у виконанні управлінських або виробничих функцій, проводять обробку предметів праці з використанням засобів праці. За своєю суттю термін "персонал" розкриває увагу на індивідах, їх особистостях і враховує індивідуальні особливості працівників.

Термін "кадри" включає в себе штатних (постійних) досвідчених працівників, які мають попередню професійну підготовку, досвід роботи, трудові навички та спеціальні знання в обраній сфері діяльності та перебувають у трудових відносинах з керівним складом організації [40].

Методи управління персоналом є способами впливу на окремих працівників і групи з метою досягнення певних цілей. Зазвичай їх поділяють на такі групи:

1. Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання ефективної діяльності посадових осіб. Це може включати преміювання, заробітну плату, "соціальний пакет" та інші форми матеріальних поощрень.

2. Адміністративні методи роботи з персоналом охоплюють прямий вплив на працівників, спрямований на формування почуття обов'язку, свідомості необхідності дисципліни праці та прагнення до вивчення культури праці. Це включає створення структури управління, встановлення адміністративних норм, видання наказів та розпоряджень, добір та розподіл кадрів, розробку посадових інструкцій та функціональних обов'язків [33].

Ці методи допомагають організаціям впливати на персонал з метою досягнення поставлених завдань та підвищення ефективності праці.

Соціально-педагогічні методи управління використовують соціальний механізм, який заснований на врахуванні соціальних потреб, орієнтацій та очікувань працівників. Вони спрямовані на вплив на систему міжособистісних, міжгрупових та внутрішньо групових взаємодій в організації. Такі методи спрямовані на задоволення духовних потреб, соціальне стимулювання розвитку колективу, створення творчої атмосфери в колективі, формування спрацьованості та згуртованості, управління конфліктами та стресами.

Використання окремих методів або їх комбінація значно підвищує рівень управління та ефективність діяльності персоналу в організації.

Досвід багатьох країн свідчить, що правова і демократична держава успішно вирішує свої головні завдання, перш за все, завдяки розвинутій системі місцевого самоврядування. Територіальна спільнота самостійно вирішує питання, пов'язані з організацією свого життя, використовуючи для цього форми прямої демократії та обрані органи самоврядування. Повноваження цих органів визначаються їхніми можливостями реалізації. Оптимальне поєднання інтересів держави в цілому та її громадян можливе тільки за такого підходу [31].

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування спрямоване на встановлення взаємодії між управлінським суб'єктом та персоналом з метою організації професійного та соціального розвитку, досягнення оптимального складу кадрів з якісними характеристиками,

забезпечення раціонального рівня мобільності та результативного використання потенціалу персоналу в діяльності публічних організацій. Основу таких відносин складають принципи, методи та форми впливу на поведінку та діяльність персоналу з метою максимального використання їхнього потенціалу [39].

Одним із ключових завдань наукового обґрунтування особливостей управління персоналом в органах публічної влади є розкриття теоретичної основи, що включає принципи, методи і інструменти управління персоналом. Важливо врахувати, що дотримання цілісних принципів управління, як основних принципів управлінської діяльності в публічному адмініструванні, гарантує дотримання важливих норм та принципів, відображених у нормативно-правових документах.

У результаті, закріплення основ публічного адміністрування переважно у правових нормах вважається їх важливою особливістю, оскільки це характеризує їх управлінські відносини як більш точні і стійкі. Таким чином, закріплення принципів публічного адміністрування переважно у правових нормах визначається як значна особливість, оскільки це характеризує їх управлінські відносини як більш конкретні і стійкі.

Стабільність персоналу в публічних організаціях може бути досягнута шляхом підвищення їх кваліфікаційного та професійного рівня через підвищення кваліфікації, навчання, саморозвиток та перепідготовку. Ефективна робота персоналу потребує глибоких професійних знань, вмінь і навичок, високого рівня освіти, моральних цінностей і етичних принципів. Однак, неузгодженість процесів професійного зростання персоналу в публічних організаціях і відсутність ефективного механізму службового росту можуть призвести до відсутності мотивації персоналу для постійного професійного самовдосконалення [32].

У роботі з персоналом важливо дотримуватись наступних принципів: заохочування високої продуктивності праці, створення сприятливого середовища для пошуку, творчості та активності у керівництві, забезпечення

умов для реалізації прав людини, відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, поштовх до прийняття відповідальності в складних ситуаціях, сприяння розвитку творчих здібностей, встановлення справедливої системи оплати праці та кар'єрного росту, проведення всебічної оцінки діяльності як за процесом, так і за результатами, а також збереження відповідальності за якість роботи та майбутнє організації [20, с.25].

Стимулювання є одним з найефективніших засобів покращення продуктивності персоналу, що працює у місцевих органах самоврядування. Інтереси, мотиви і стимули грають важливу роль у визначенні їхньої діяльності. Однак, мотивація персоналу в публічних організаціях відрізняється від приватного сектору. Важливо надихати співробітників публічних організацій на добросовісну працю, служіння громаді та державі, а також на повне виконання обов'язку з надання широкого спектру послуг громадянам. У цьому контексті велику роль відіграють особисті і морально-етичні якості працівників, такі як емпатія, чесність, відкритість, патріотизм, відчуття обов'язку, здатність до співпраці, бажання до самовдосконалення та інші [21].

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є складним та багатогранним процесом, спрямованим на цілеспрямований вплив на посадових осіб органів місцевого самоврядування з метою досягнення певних результатів. Цей процес включає наступні важливі складові:

- Організаційна структура управління персоналом місцевого самоврядування, яка визначає розподіл відповідальності та функцій управління персоналом.
- Система роботи з персоналом місцевого самоврядування, яка включає процеси набору, розвитку, оцінки та збереження персоналу.

- Нормативно-правова база управління персоналом, яка встановлює правила та стандарти, що регулюють управлінські відносини в органах місцевого самоврядування.

- Інформаційне та методичне забезпечення управління персоналом місцевого самоврядування, яке забезпечує доступ до необхідної інформації та методичних рекомендацій для ефективного управління персоналом.

- Технології, інструменти і методи управління посадовими особами місцевого самоврядування, які використовуються для забезпечення ефективного керівництва та розвитку персоналу [38].

Ця система управління персоналом місцевого самоврядування, являючись важливим елементом кадрової політики органів місцевого самоврядування, повинна базуватися на принципах, пріоритетах та засадах системи управління персоналом.

Основні принципи системи управління персоналом, сформульовані науковою думкою і практикою, можна визначити таким чином:

1. Прогнозування розвитку персоналу організації з урахуванням стану ринку праці та вимог щодо вмінь і компетенцій, необхідних для виконання завдань.

2. Забезпечення безперервності та оперативності процесу прийняття рішень щодо поліпшення управління персоналом.

3. Дотримання законності, що базується на правовому та соціальному захисті персоналу, включаючи виконання правових вимог, технологій та процедур у сфері кадрового управління.

4. Регулярне оновлення і зміцнення персоналу шляхом ротації, розвитку професійних навичок та підвищення кваліфікації.

5. Вибір найбільш раціонального варіанту управління персоналом в конкретних умовах, забезпечення оптимальності процесу.

6. Досягнення економічності та ефективності функціонування всієї системи управління персоналом, забезпечення оптимального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей організації.

В сучасних умовах головними завданнями управління персоналом в системі місцевого самоврядування є:

- Прогнозування та планування потреб у трудових ресурсах, забезпечення належної кількості та якості працівників.

- Формування оптимального штату персоналу, включаючи розробку організаційних структур та розподіл функцій між співробітниками.

- Ефективне використання трудових ресурсів шляхом раціоналізації робочих процесів, удосконалення методів та засобів роботи, а також впровадження сучасних технологій.

- Забезпечення підготовки і професійного розвитку персоналу через систему навчання, тренінгів, стажувань та інших форм підвищення кваліфікації.

- Забезпечення ефективної кадрової роботи за допомогою використання відповідних технологій у процесі підбору, оцінки, збереження та мотивації персоналу.

Проведений системний аналіз особливостей системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування (ОМС) та існуючих проблем дозволяє визначити пріоритетні заходи, необхідні для покращення ситуації [37]. Ці заходи включають:

1. Формування системи оцінки ефективності кадрової роботи, яка враховує обґрунтування відповідних підстав та неупереджених методів збору інформації, формулювання моделі оцінки ефективності роботи кадрів, розмежування повноважень між суб'єктами публічного адміністрування.

2. Підготовка рекомендацій щодо розвитку персоналу, удосконалення його професійної та кваліфікаційної структури. Це може включати інвестиції в навчання та розвиток персоналу, створення системи бонусів, а також диференційовану систему мотивації персоналу.

3. Забезпечення престижності роботи в органах місцевого самоврядування шляхом створення сприятливих умов для персоналу і встановлення гарантій щодо їхнього соціального захисту.

Впровадження результативних та прозорих механізмів соціального захисту, стимулювання та підвищення рівня відповідальності персоналу.

Отже, ефективність роботи органів місцевого самоврядування в сучасних умовах залежить від якості та кваліфікації їхнього персоналу. Для досягнення успіху потрібно розробити державну кадрову політику, яка враховуватиме регіональні особливості і спрямована буде на залучення, закріплення та адекватне використання висококваліфікованих фахівців на різних рівнях органів місцевого самоврядування. Крім того, важливо створити умови для реалізації професійного потенціалу працівників, щоб вони успішно виконували свої професійні обов'язки.

Пріоритетним завданням держави є створення ефективних та надійних механізмів, що не допускають корупції. Також важливо забезпечити відповідні умови, які сприятимуть поширенню єдиної культури управління на всіх рівнях влади. Ще одним пріоритетом є забезпечення успішності діяльності службовців органів місцевого самоврядування шляхом підвищення їх мотивації до досягнень, усвідомлення стилю життя та розвитку кар'єри.

У зв'язку з підбором персоналу для органів місцевого самоврядування, необхідно переглянути підхід із застосуванням міжнародного досвіду, що визначає робочий стиль посадовців. Крім того, рекомендується впроваджувати технології оцінки кваліфікаційного рівня керівників і фахівців.

Основна мета управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити розвиток і використання людських ресурсів. Максимізація потенціалу та продуктивності співробітників є важливою метою управління персоналом. Створення позитивного робочого середовища також є метою управління персоналом, оскільки це допомагає утримувати талановитих працівників. Утримання працівників також має важливе значення, оскільки це допомагає зменшити рівень плинності кадрів, що може бути дорогим для організацій.



Функції управління персоналом включають найм і відбір, навчання та розвиток, а також управління ефективністю. Наймання та відбір передбачає визначення вимог до роботи та пошук відповідних кандидатів. Навчання та розвиток передбачають надання працівникам навичок і знань, необхідних для ефективного виконання роботи. Управління продуктивністю передбачає оцінку продуктивності співробітників і надання зворотного зв'язку, щоб допомогти їм покращити свою продуктивність.

Управління персоналом відіграє вирішальну роль у забезпеченні дотримання трудового законодавства та правил. Він гарантує, що практика найму є справедливою та недискримінаційною, а працівники отримують справедливу оплату праці відповідно до трудового законодавства. Управління персоналом також гарантує безпечне робоче середовище для працівників, що є вимогою законодавства.

Ефективне управління персоналом може призвести до підвищення задоволеності працівників, продуктивності та успіху організації. Задоволені працівники, швидше за все, будуть продуктивними та відданими організації. Продуктивні працівники можуть збільшити дохід і прибутковість. Організаційний успіх може призвести до покращення державних послуг і підвищення довіри громадськості до органів державної влади.

Управління персоналом може бути дорогим і трудомістким. Наймання та навчання працівників може бути дорогим. Оцінювання продуктивності також може зайняти багато часу. Для управління персоналом може знадобитися додатковий адміністративний персонал, що може збільшити вартість.

Цілі управління персоналом можуть суперечити іншим цілям організації. Мета максимізації потенціалу працівників може суперечити меті скорочення витрат. Мета створення позитивного робочого середовища може суперечити меті досягнення конкретних цілей організації.

Функції управління персоналом не завжди можуть бути ефективними. Процеси набору та відбору не завжди можуть виявити найкращих кандидатів.

Програми навчання та розвитку не завжди можуть забезпечити співробітників необхідними навичками та знаннями. Оцінювання продуктивності не завжди може точно відображати продуктивність співробітника.

Дотримання трудового законодавства та правил не завжди може бути пріоритетом. Деякі організації можуть надавати пріоритет прибутковості, а не відповідності. Деякі організації можуть не мати ресурсів для дотримання всіх трудових законів і правил.

Ефективне управління персоналом не завжди може призводити до підвищення задоволеності працівників, продуктивності та успіху організації. Задоволені працівники все одно можуть залишити організацію заради кращих можливостей. Підвищення продуктивності не завжди може призвести до збільшення прибутку та прибутковості. Організаційний успіх не завжди може призвести до покращення державних послуг і підвищення довіри громадськості до органів державної влади.

На завершення можна сказати, що управління персоналом відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної та результативної діяльності органів державної влади. Його основна мета — забезпечити розвиток і використання людських ресурсів. Функції управління персоналом включають набір і відбір, навчання і розвиток, а також управління продуктивністю. Дотримання трудового законодавства та нормативних актів також має вирішальне значення. Ефективне управління персоналом може призвести до підвищення задоволеності працівників, продуктивності та успіху організації. Однак існують і контраргументи проти управління персоналом, зокрема витрати, суперечливі цілі, ефективність, відповідність і результати. Для розробки комплексного підходу до управління персоналом в органах державної влади необхідно враховувати як аргументи, так і контраргументи.

## **1.2. Механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування**

В сучасних умовах стратегічного спрямування України на європейську інтеграцію та рівновекторне міжнародне партнерство, великою важливістю для державного будівництва й розвитку є кадровий потенціал владних інститутів. Якість цього кадрового ресурсу безпосередньо впливає на оперативність ухвалення управлінських рішень у всіх сферах суспільного функціонування, рівень довіри населення до влади, ступінь відданості своїй державі та патріотизм, а також репутацію країни на міжнародній арені.

У зв'язку з цим постає необхідність розробки розумної кадрової політики держави, яка б враховувала поточну реальність та спрямовувалася на формування високоякісного кадрового резерву в органах державної влади.

У даному контексті велике значення має потенціал кадрів на місцях, зокрема в органах місцевого самоврядування. Це означає, що кадрове забезпечення місцевих органів самоврядування повинно включати кваліфікованих професіоналів, здатних виступати як практичні лідери для мешканців регіону та об'єктивно вирішувати місцеві проблеми.

У процесі розроблення кадрової політики органів місцевого самоврядування України варто звернути увагу на такі напрями:

1. Визначення суб'єктів кадрової роботи, їх функцій, повноважень і відповідальності. Це стосується як взаємодії між центральними, регіональними та місцевими органами влади в розподілі функцій і повноважень у сфері кадрових питань (вертикальна взаємодія), так і співробітництва між органами різних гілок влади та недержавними структурами (горизонтальна взаємодія).

2. Визначення поточних і найближчих завдань, цілей та пріоритетів. Це означає чітке формулювання того, що потрібно досягти в сфері кадрової діяльності, які завдання та цілі стоять перед органами місцевого самоврядування. Встановлення пріоритетів допоможе спрямувати ресурси та зусилля на найважливіші аспекти кадрової роботи.

3. Вибір засобів, форм та технологій роботи з кадрами в кожній конкретній сфері кадрової діяльності з урахуванням законності. Це включає

розробку ефективних інструментів для рекрутингу, відбору, розвитку та управління кадрами відповідно до вимог законодавства. Важливо обрати правильні методи і підходи для кожного конкретного напрямку кадрової діяльності, забезпечуючи додержання усіх норм і правил.

Ці напрями є важливими в контексті розроблення кадрової політики для органів місцевого самоврядування України, оскільки вони сприятимуть забезпеченню ефективної роботи з кадрами, а також покращенню якості та результативності роботи органів місцевого самоврядування.

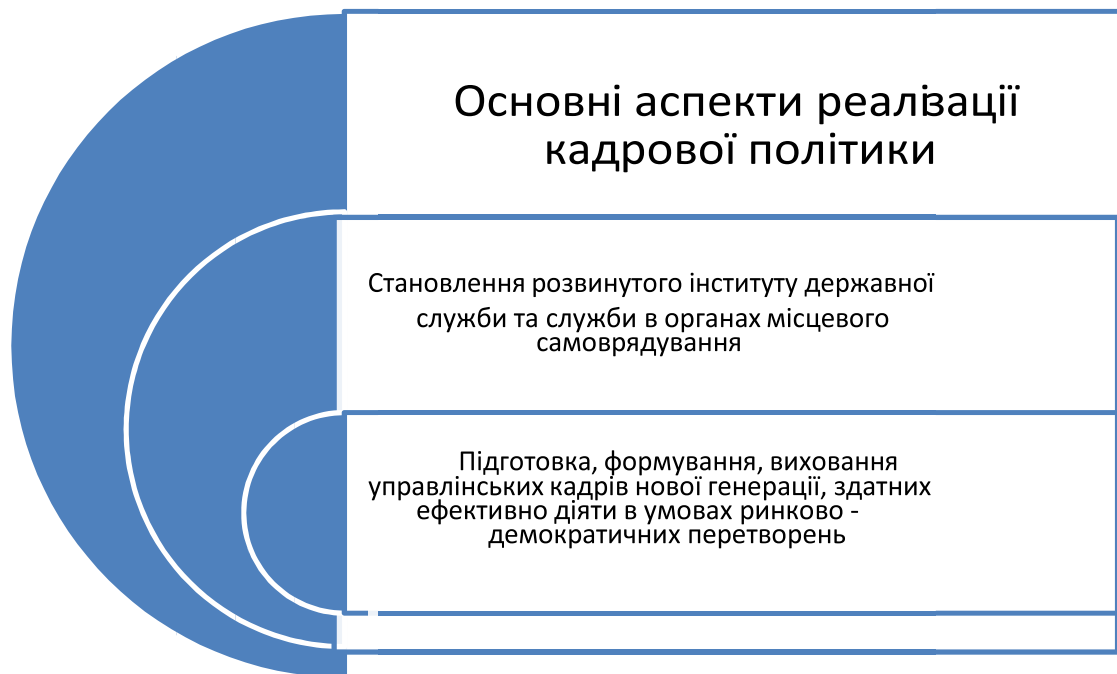
За певною теоретичною концепцією, якою поділяються деякі дослідники, структура місцевого самоврядування в Україні ґрунтується на "державницькій теорії місцевого самоврядування". Згідно з цією концепцією, місцеве самоврядування розглядається як одна з форм децентралізації виконавчої державної влади. Зокрема, територіальні громади, органи та посадові особи місцевого самоврядування мають право самостійно здійснювати надані їм повноваження. Ніякий суб'єкт державного управління не може втручатися в законну діяльність органів та посадових осіб місцевого самоврядування та розв'язувати питання, що входять до їхньої компетенції. Проте органи місцевого самоврядування не мають законодавчих функцій і діють як виконавчо-дорадчі та контролюючі органи, підпорядковані Кабінету Міністрів. Взаємодія між органами місцевого самоврядування та законотворчими органами є гарантією сталого розвитку територій [2].

Головною метою органів місцевого самоврядування є забезпечення надання послуг громадянам, які проживають на конкретній території, що підпорядкована відповідній раді або територіальній громаді.

В контексті реалізації кадрової політики в Україні виділяються наступні підходи (*Рис.1.1*).

Важливим компонентом державної кадрової політики є розробка ефективної системи управління людськими ресурсами, яка має забезпечувати найоптимальніше використання працездатних ресурсів країни. Впровадження реформи публічної служби на всіх рівнях, зокрема на

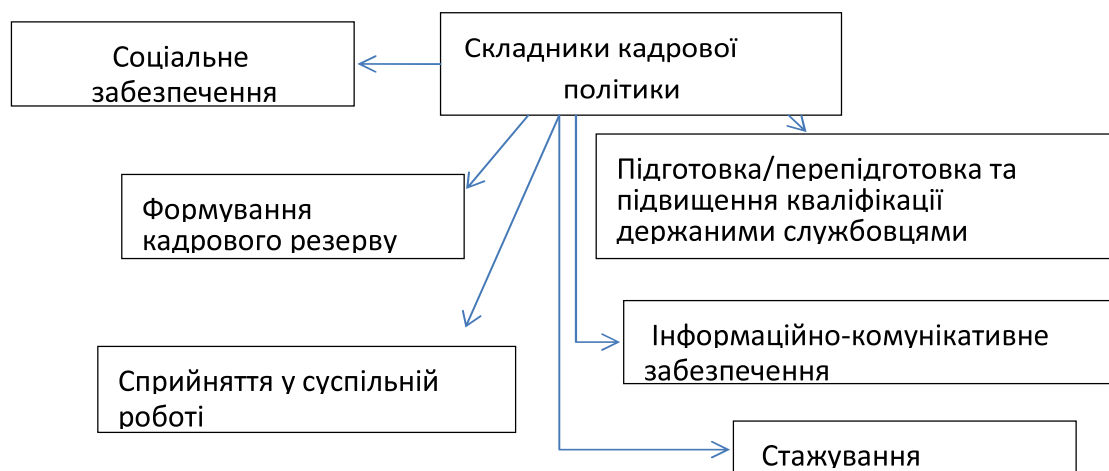
місцевому, сприятиме створенню в Україні політично нейтральної, професійної та ефективної служби, а також сприятиме системним змінам та вдосконаленню моделі державного управління загалом.



**Рис. 1.1. Основні аспекти реалізації кадрової політики**

*Джерело: складено на основі [12]*

Основні елементи кадрової політики можна зобразити у вигляді схеми (Рис.1.2) [11].



**Рис. 1.2. Елементи державної кадрової політики**

*Джерело: складено на основі [11]*

Кадрову політику організації можна класифікувати за різними ознаками. За ступенем відкритості відносно зовнішнього середовища та рівнем усвідомленості правил і норм у роботі з персоналом виділяються наступні типи кадрової політики.

Ефективна робота державного та регіонального управління в значній мірі залежить від якості їхнього кадрового забезпечення. Це вимагає більш відповідального підходу до роботи з кадрами і передбачає систематичний контроль за процесом кваліфікаційного розвитку посадових осіб на місцевому рівні самоврядування.

Один із основних пріоритетів розвитку служби в органах місцевого самоврядування в Україні полягає у проведенні реформи цієї служби. Непрозорість, невизначеність та відсутність реального громадського контролю щодо використання бюджетних коштів, а також недостатня якість надання послуг населенню мають негативний вплив на гарантовані Конституцією України права та свободи людини і громадянина, а також на економічний стан суспільства та добробут населення [28].

Після отримання незалежності України, одним з пріоритетних завдань в галузі національної безпеки було вирішення питання створення власної державної кадрової політики. В основних вітчизняних нормативно-правових актах визначено, що державна кадрова політика повинна спрямовуватися на створення необхідних умов, які охоплюють організаційні, правові, соціально-психологічні, управлінські, матеріально-технічні, фінансово-економічні та інші аспекти, для підготовки висококваліфікованих кадрів органів місцевого самоврядування. Ці працівники повинні на найвищому рівні держави ефективно виконувати свої службові обов'язки і захищати основні конституційні цінності, такі як життя, здоров'я, честь та гідність людини. Відповідно до Конституції України, "Людина, її життя і здоров'я, чесність і гідність, недоторканість і безпека є найвищою соціальною цінністю"[17].

Підбір персоналу є систематичним процесом, спрямованим на визначення відповідності психологічно-професійних якостей працівника

вимогам конкретної робочої посади та вибору найбільш відповідних кандидатів, з урахуванням їх спеціалізації, кваліфікації, особистих здібностей, характеру та інтересів, що відповідають потребам організації [3].

У сучасній Україні особливо важлива обґрунтована науковими дослідженнями державна кадрова політика, яка є системою роботи з кадрами, що має чіткі принципи. Ця політика передбачає створення необхідного потенціалу для службового просування, формування системи управління персоналом, створення еліти кадрів, підготовку професійних службовців та постійне підвищення рівня кваліфікації.

Одним із важливих напрямів формування національної кадрової політики є підвищення професіоналізму, повне використання можливостей і знань громадян на користь суспільству та країні. Це означає розвиток людського потенціалу як найважливішого професійного та інтелектуального ресурсу українського суспільства, що забезпечує соціально-економічний розвиток країни, її конкурентоспроможність на міжнародному рівні та підвищення ефективності державного управління.

Ураховуючи це, стає все більш гострим питання формування нового покоління кваліфікованих управлінських кадрів - державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування. Ці кадри повинні відповідати сучасним вимогам, прагненням, очікуванням і потребам українського народу щодо системи державного управління [34].

Формування державної кадрової політики повинно ґрунтуватися на основних законодавчих принципах державної служби, а саме:

1. Пріоритет Конституції і законів України над іншими нормативними актами, а також виконання службовими особами посадових обов'язків і захист їх прав.
2. Пріоритет прав і свобод людини і громадянина, їх безпосередня дія, що зобов'язує державних службовців визнавати, дотримуватись і захищати права і свободи людини і громадянина.
3. Рівний доступ громадян України до державної служби.

4. Професіоналізм і компетентність.
5. Прозорість.
6. Політична і релігійна нейтральність.
7. Відповідальність державних службовців за прийняття та виконання прийнятих рішень, а також за виконання своїх посадових обов'язків, закріплених у законодавстві [35].

Дослідження теоретичної основи сучасної державної кадрової політики України виявили, що ця політика є надзвичайно важливим чинником для збереження і зміцнення цілісності держави, соціальної та політичної стабільності населення, а також стратегічним елементом управління життєвим процесом громадян.

Однією зі значущих складових державної кадрової політики є створення збалансованої системи управління людським потенціалом, яка має забезпечити оптимальне використання робочих ресурсів країни. Мета державної кадрової політики полягає в формулюванні комплексу основних положень, спрямованих на захист інтересів України в різних сферах національної безпеки. Отже, реалізація соціально-економічних змін та надання послуг громадянам з боку державних службовців можливі лише за умови створення ефективної системи управління персоналом, яка відповідає б стандартам демократичної, правової держави зі соціально орієнтованою ринковою економікою.

З цією метою в Україні проводиться широкомасштабна адміністративна реформа, в якій невід'ємною частиною є кадрова політика в органах місцевого самоврядування. Це сприятиме створенню в Україні політично нейтральної, ефективної та професійної служби та раціоналізації моделі державного управління.

Один з важливих аспектів політики вдосконалення державного управління полягає у посиленні контролю за цільовим використанням державних коштів під час надання адміністративних послуг, а також за їх якістю. Кваліфіковані працівники, які мають інтерес до покращення своєї



роботи, прагнуть до постійного розвитку, що є запорукою прогресу місцевих представницьких органів. Крім того, часто відбуваються випадки зловживання посадовим становищем працівниками органів місцевого самоврядування, що має прямий вплив на недостатнє та несвоєчасне виконання їх функціональних обов'язків, пов'язаних із задоволенням потреб громадян. Тому важливо посилити контроль за їх діяльністю, підвищити професійний рівень посадових осіб та стимулювати їх працю – це одне з найактуальніших питань, які потребують загального вирішення.

Один із важливих аспектів поліпшення кадрового забезпечення державного управління – пошук нових шляхів його реформування. Цими напрямками є впровадження сучасних технологій управління, що вивчені світовою практикою управління людськими ресурсами. Це не тільки підвищить ефективність державної служби, але й загалом державного управління.

Головною умовою створення професійної державної служби є забезпечення висококваліфікованими кадрами органів державної влади, які, в свою чергу, гарантують успішне впровадження реформ і стабільний розвиток держави. Ця умова буде виконана, якщо відмовитися від призначення людей на керівні посади за протекцією або політичними симпатіями, які не мають відповідної фахової підготовки для даної діяльності. Замість цього, основним критерієм для оцінки посадових осіб має стати їх професіоналізм, бажання постійно покращувати знання та навички і здійснювати безперервний розвиток.

### **1.3 Сучасні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування**

Роль та значення місцевого самоврядування постійно зростають. Сучасні процеси вимагають від органів місцевого самоврядування виконання нових функцій, що призводить до значного розширення їх сфери діяльності. Реалізація кадрової політики є складним і багатовимірним явищем, що

становить одну з важливих проблем публічного управління. Відсутність ефективної кадрової політики на державному рівні суттєво уповільнює вирішення кадрових питань на місцевому рівні влади.

Кадрова політика означає комбінацію методів, інструментів та правил, спрямованих на управління співробітниками організації. Створення кадрової політики в організації є необхідним для забезпечення компетентного та ефективного керівництва персоналом. Розумне та обґрунтоване поєднання всіх аспектів кадрової політики дозволяє забезпечити стабільний та професійно підготовлений персонал для організації [7].

Кадрова політика спрямована на управління трудовим колективом і виконується через систему управління персоналом, яка включає керівників на всіх рівнях управління і кадрову службу.

Основна мета розробки кадрової політики полягає у створенні колективу, який би характеризувався високою кваліфікацією, продуктивністю та злагодженістю. Кадрова політика повинна вчасно визначати цілі, відповідно до стратегії розвитку організації, а також правильно ідентифікувати проблеми, поставляти конкретні завдання, організовувати їх та знаходити шляхи досягнення цих цілей.

Елементи кадрової політики включають такі аспекти як стиль керівництва, принципи і норми, прийняті в організації, правила внутрішнього трудового розпорядку та колективний трудовий договір.

Розглянемо різні типи кадрової політики і їх характеристики.



**Рис.1.3. Типи кадрової політики за масштабами управлінських заходів**

*Джерело: створено на основі [14]*

Розглянемо детальніше різні типи кадрової політики і їх характеристики:

1. Пасивна кадрова політика: Цей тип політики характеризується відсутністю чітко вираженої стратегії та програми управління персоналом. У цьому випадку акцент робиться на врегулюванні негативних наслідків без передбачення кадрових потреб. Конфлікти вирішуються шляхом придушення, без аналізу причин та наслідків.

2. Активна кадрова політика: У цьому випадку менеджери мають інструменти впливу на поточну ситуацію і активно ними користуються. Цей тип політики є ефективним у кризових умовах, оскільки передбачає готовність розробляти антикризові програми, моніторинг та активну реакцію на негативні зміни. Активна кадрова політика поділяється на раціональну (продуману) та авантюристичну (стихійну). Остання форма може мати недолік у тому, що при різкій зміні ситуації керівники можуть не знати як адаптуватися, оскільки їхні дії не базуються на обґрунтованому плануванні, а скоріше на емоціях. У раціональному підході керівники чітко прогнозують та планують дії навіть у несподіваних ситуаціях.

3. Превентивна кадрова політика: Цей тип політики відрізняється тим, що менеджери мають прогнози щодо поточної ситуації (короткострокові, середньострокові та довгострокові), але відсутні необхідні ресурси для впливу на ці прогнози. Основна проблема полягає в обмеженості ресурсів для реалізації кадрових програм.

4. Реактивна кадрова політика: У рамках реактивної політики менеджери контролюють причини та розвиток кризових ситуацій, конфліктів та інших негативних факторів. Керівники приймають заходи для нейтралізації кризи, вивчаючи передумови її виникнення. Цей тип політики є ефективним на короткострокову перспективу.

Правова база кадрової політики в органах місцевого самоврядування регулюється рядом нормативно-правових актів та законодавства. До них належать Конституція країни, Закон про місцеве самоврядування та Закон про зайнятість. Ці закони створюють правову основу для найму, працевлаштування та просування по службі в органах місцевого самоврядування. Проте нормативно-правова база кадрової політики в органах місцевого самоврядування не позбавлена проблем і обмежень. Наприклад, часто виникають суперечності в тлумаченні та застосуванні закону, що може призвести до плутанини та невизначеності. Так само можуть існувати відмінності в тому, як різні органи місцевого самоврядування тлумачать і застосовують закон, що може призвести до неузгодженості кадрової політики в секторі.

Практика управління персоналом в органах місцевого самоврядування охоплює низку діяльності, включаючи наймання, відбір і утримання. Практика підбору персоналу передбачає виявлення та залучення відповідних кандидатів на вакантні посади. Практика відбору передбачає оцінку та відбір найбільш підходящих кандидатів на посаду. Практики утримання передбачають розробку стратегій утримання співробітників і зниження плинності кадрів. У багатьох органах місцевого самоврядування практика найму та відбору часто базується на традиційних методах, таких як

оголошення про роботу в газетах. Проте зростає тенденція до більш інноваційних і сучасних методів найму та відбору, таких як онлайн-портали з працевлаштування та соціальні мережі. Подібним чином практика утримання в органах місцевого самоврядування все більше зосереджена на залученні та розвитку працівників, а не просто на забезпеченні фінансових стимулів.

Розвиток людських ресурсів в органах місцевого самоврядування охоплює ряд заходів, включаючи навчання, розвиток та планування кар'єри. Навчання передбачає надання працівникам навичок і знань, необхідних для ефективного виконання своїх ролей. Розвиток передбачає надання працівникам можливостей розвивати свої навички та знання поза межами їх поточної ролі. Планування кар'єри передбачає допомогу працівникам у плануванні та управлінні кар'єрою в організації. У багатьох органах місцевого самоврядування практики розвитку людських ресурсів часто базуються на традиційних методах, таких як аудиторне навчання. Проте зростає тенденція до більш інноваційних і сучасних методів навчання та розвитку, таких як електронне навчання та навчання на робочому місці. Подібним чином планування кар'єри в органах місцевого самоврядування дедалі більше зосереджується на наданні працівникам ряду можливостей для розвитку кар'єри, а не просто на забезпеченні лінійної кар'єри.

Управління ефективністю в органах місцевого самоврядування охоплює низку видів діяльності, включаючи оцінку ефективності, відгуки та винагороди. Оцінка діяльності передбачає оцінку діяльності працівника за заздалегідь визначеними критеріями. Зворотній зв'язок передбачає надання співробітникам відгуків про їхню роботу, а винагорода передбачає надання співробітникам стимулів за хорошу роботу. У багатьох органах місцевого самоврядування практика управління ефективністю роботи часто ґрунтується на традиційних методах, таких як щорічна атестація. Проте зростає тенденція до більш інноваційних і сучасних методів управління продуктивністю, таких як безперервний зворотній зв'язок і програми визнання. Подібним чином винагороди в органах місцевого самоврядування дедалі більше

зосереджуються на забезпеченні працівників нефінансовими стимулами, такими як визнання та можливості для розвитку.

Залучення та мотивація працівників є критичними факторами успіху органів місцевого самоврядування. Злагоджені та мотивовані працівники, швидше за все, будуть продуктивними, відданими та задоволеними своєю роботою. Практики залучення та мотивації працівників в органах місцевого самоврядування передбачають надання можливостей для залучення працівників, визнання та зворотного зв'язку. Фактори, що впливають на залученість та мотивацію працівників в органах місцевого самоврядування, включають робоче середовище, задоволеність роботою, можливості кар'єрного розвитку та лідерство. Проте в органах місцевого самоврядування також існують проблеми із залученням та мотивацією працівників, такі як обмежені ресурси, бюрократичні процеси та опір змінам. Щоб подолати ці виклики, органи місцевого самоврядування можуть запроваджувати такі стратегії, як гнучкі умови праці, програми визнання працівників та програми розвитку лідерства. Зосереджуючись на залученні та мотивації працівників, органи місцевого самоврядування можуть створити більш позитивне та продуктивне робоче середовище.

Майбутнє кадрової політики в органах місцевого самоврядування формується такими новими тенденціями, як технологічний прогрес, глобалізація та демографічні зміни. Технологічний прогрес має потенціал для трансформації кадрової політики, забезпечуючи більш ефективний підбір персоналу, навчання та практику управління продуктивністю. Глобалізація також призвела до зростання попиту на різноманітну та мультикультурну робочу силу, що вимагає від органів місцевого самоврядування прийняття більш інклюзивної кадрової політики. Демографічні зміни, такі як старіння робочої сили та зростання тисячолітньої робочої сили, також мають наслідки для кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Для вирішення цих змін органи місцевого самоврядування повинні прийняти більш гнучку та адаптивну кадрову політику, яка враховує потреби та вподобання різних

поколінь. Однак адаптація до цих майбутніх тенденцій також створює виклики для органів місцевого самоврядування, такі як необхідність інвестувати в нові технології, потреба залучати та утримувати різноманітний кадровий потенціал, а також потреба збалансувати потреби різних поколінь.

### **Висновки до розділу 1**

Кадрова політика відіграє вирішальну роль в ефективній діяльності органів місцевого самоврядування. У цьому розділі досліджено сучасні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування шляхом вивчення історичного розвитку кадрової політики, законодавчої бази кадрової політики, практики управління персоналом, практики розвитку людських ресурсів, практики управління продуктивністю, залучення та мотивації працівників, і майбутні тенденції в кадровій політиці.

Хоча існують виклики кадровій політиці в органах місцевого самоврядування, такі як обмежені ресурси, бюрократичні процеси та опір змінам, існують також можливості для інновацій та вдосконалення. Прийнявши більш інноваційну та перспективну кадрову політику, органи місцевого самоврядування можуть створити більш позитивне та продуктивне робоче середовище, яке залучає та утримує різноманітну та талановиту робочу силу.

## РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНОТОПСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

### 2.1 Аналіз структури управління персоналом Конотопської міської ради

Орган місцевого самоврядування, що має назву Конотопська міська рада, має повноваження розв'язувати питання місцевого значення в рамках Конституції та Законів України. Вона може вирішувати ці питання самостійно або спільно з посадовими особами місцевого самоврядування.

Структура Конотопської міської ради включає виконавчий орган, відомий як виконком, а також дев'ять самостійних підрозділів. Ці підрозділи включають управління житлово-комунального господарства, управління соціального захисту населення, управління економіки, фінансове управління, відділ комунального майна, відділ культури і туризму, відділ освіти, відділ з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту населення та взаємодії з правоохоронними органами, а також відділ містобудування та архітектури.

Основним фактором ефективної роботи органу місцевого самоврядування є склад його кадрів. Утворення команди професіоналів, які мають відповідну підготовку та здатність ефективно вирішувати питання місцевого значення, є важливим для розвитку самоврядування в місті. Успішність Конотопської міської ради, включаючи виконавчі органи, визначається професіоналізмом та компетентністю осіб, які займають посади спеціалістів і керівників.

Для досягнення чітких цілей, встановлення пріоритетів та наполегливого руху до мети, важлива роль відводиться людям, які займають виконавчі посади в Конотопській міській раді. Від їхнього професіоналізму та компетентності залежить здатність досягати поставлені цілі та завдання.

На (Рис.2.1) наведено структуру Конотопської міської ради, яку розглянемо детальніше.



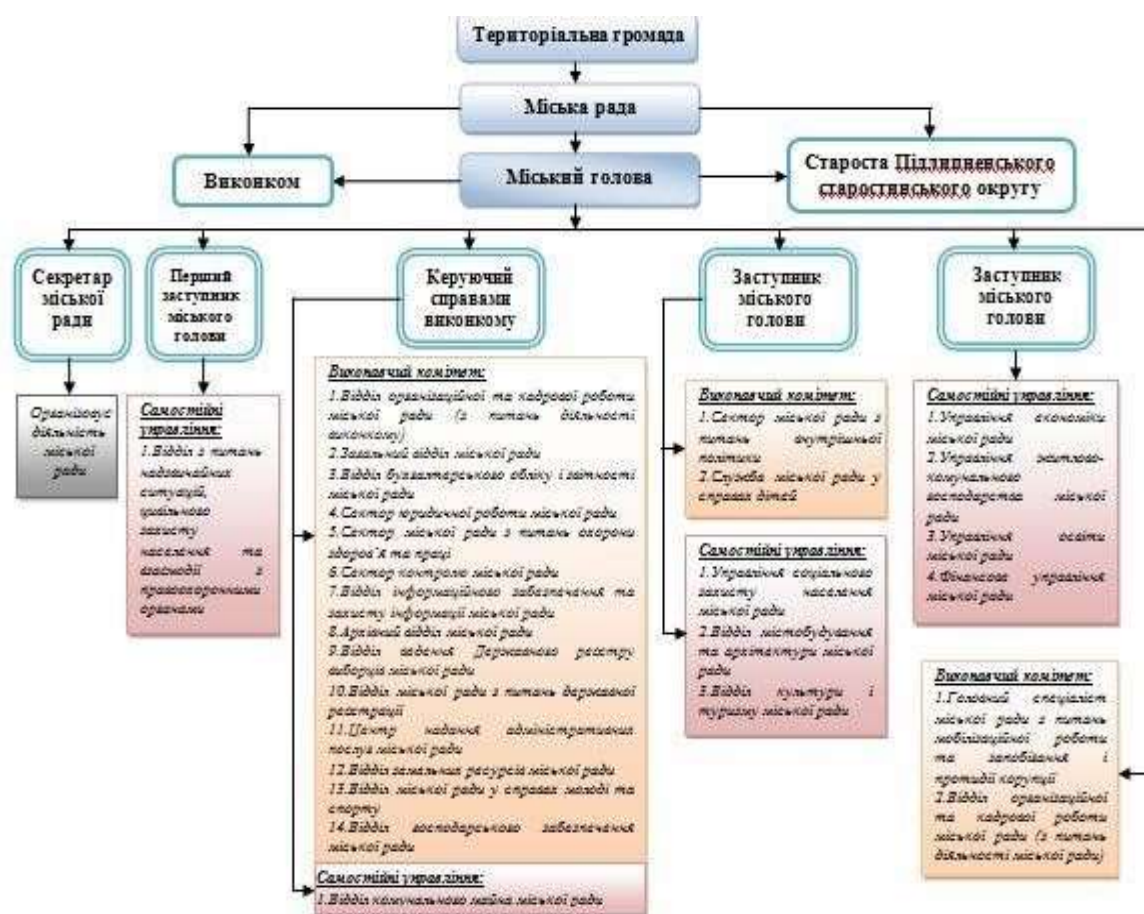


Рис. 2.1. Структура Конотопської міської ради

Джерело: створено на основі [16]

Лінійно-функціональна структура Конотопської міської ради, яка представлена на (Рис.2.1), включає наступні компоненти:

1. Керівництво: цей рівень включає міського голову, секретаря міської ради, першого заступника міського голови та заступників міського голови, які відповідають за діяльність виконавчих органів ради.

2. Структурні підрозділи: вони складають основну частину організаційної структури. Ці підрозділи можуть бути організовані за функціональними принципами, такими як управління житлово-комунального господарства, соціальний захист населення, економіка, фінанси та інші.

3. Самостійні відділи та управління: ці структурні підрозділи мають свою самостійність та функціональну спеціалізацію, і вони виконують специфічні завдання, пов'язані зі своєю галуззю. Наприклад, можуть бути

створені відділи культури і туризму, освіти, питань надзвичайних ситуацій, містобудування та архітектури.

4. Головний спеціаліст міської ради з питань мобілізаційної роботи та запобігання і протидії корупції: ця посада відповідає за розвиток та координацію мобілізаційної роботи та захисту від корупції у міській раді.

Вся ця структура допомагає забезпечити ефективне функціонування та вирішення питань місцевого значення в Конотопській міській раді.

Загальна штатна чисельність Конотопської міської ради становить 227,5 одиниць, і ця кількість розподіляється наступним чином:

- Керівники: 73 шт.од., що становить 32% від загальної чисельності.
- Спеціалісти: 131 шт.од., що складає 58% від загальної чисельності.
- Службовий персонал: 23,5 шт.од., що становить 10% від загальної чисельності.

Додаткову інформацію щодо цього розподілу можна знайти на (Рис. 2.2), де надана відсоткова діаграма.

### Кількісний склад Конотопської міської ради

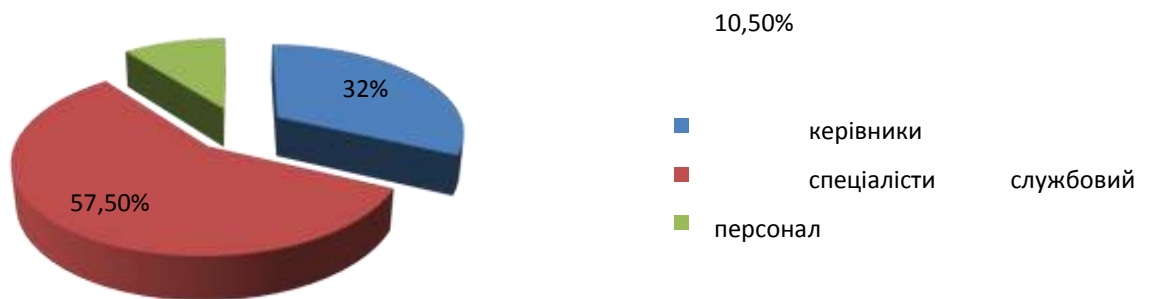


Рис. 2.2. Кількісний склад Конотопської міської ради

Джерело: створено на основі [1]

Професійно-посадова структура в Конотопській міській раді є ієрархічно впорядкованою системою посад в органах місцевого самоврядування.

Результати вирішення проблем міста, точність поставлених завдань та їх виконання в області планування бюджету, управління комунальним майном, соціально-економічного розвитку міста, будівництва, соціальної

підтримки населення та інших сфер значно залежать від того, наскільки міська рада забезпечена кваліфікованими посадовцями.

Наявність відповідних кваліфікацій та компетентності посадовців, що обіймають посади в органах місцевого самоврядування, є ключовим чинником для успішного виконання їхніх обов'язків. Це стосується планування бюджету, управління муніципальною власністю, соціально-економічного розвитку міста, будівництва, соціальної підтримки населення та інших сфер.

Забезпечення Конотопської міської ради кваліфікованими та компетентними посадовцями є важливим фактором для забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування та досягнення позитивних результатів для міста.

Аналіз якісного складу персоналу за статтю та віком, рівнем освіти та кваліфікації, загальним стажем роботи та стажем роботи за спеціальністю викликає великий соціальний інтерес.

Оптимальний склад кадрів за статтю та віком, рівнем кваліфікації має важливе соціальне значення. Він сприяє досягненню кращих демографічних умов, створенню хорошого мікроклімату в трудовому колективі та підтримці взаєморозуміння між керівниками і виконавцями. Крім того, він сприяє задоволенню працівників роботою та їхніми життєвими інтересами.

Для отримання більш детальної характеристики складу Конотопської міської ради, наведемо дані, які відображені у таблицях 2.1., 2.2., 2.3.

*Таблиця 2.1*

**Структура посадових осіб Конотопської міської ради за гендерною ознакою**

<b>Гендерна ознака</b>	<b>Кількість осіб</b>	<b>(%)</b>
Чоловіки	42	18,4%
Жінки	186	81,6%
Всього	228	100%

*Створено автором*

Аналізуючи чисельність посадових осіб Конотопської міської ради за гендерною ознакою, помічаємо, що у загальній штатній чисельності працівників жінки становлять понад 81%, тоді як чоловіки - близько 18%. Це свідчить про те, що чоловіки відходять від роботи в місцевій раді та шукають заняття в інших сферах діяльності.

Таблиця 2.2

**Співвідношення посадових осіб Конотопської міської ради за гендерною ознакою на керівних посадах**

Гендерна ознака	Кількість осіб	(%)
Чоловіки	16	38%
Жінки	57	31%
Всього	73	32%

*Створено автором*

Згідно проведеного аналізу, відсоток жінок-керівників менший, ніж відсоток чоловіків-керівників.

Таблиця 2.3

**Розподіл працівників Конотопської міської ради за віком**

Найменування груп посад	Кількість осіб	Кількість осіб у віці, років				
		До 30	30-39	40-49	50-59	Понад 60
Всього	228	7	6 1	11 7	42	1
Керівники	73	-	1 2	45	16	-
Спеціалісти	131	7	4 8	58	18	-
Службовий персонал	24	-	1	14	8	1

*Створено автором*

Проводячи аналіз розподілу працівників за віком, визначається наступна інформація:

- Особи віком до 30 років складають 3,2% від загальної чисельності працівників.

- Особи віком від 30 до 39 років становлять 27% від загальної чисельності працівників.

- Особи віком від 40 до 49 років складають 51% від загальної чисельності працівників.

- Особи віком від 50 до 59 років становлять 18,4% від загальної чисельності працівників.

- Особи віком понад 60 років складають 0,4% від загальної чисельності працівників.

Проведений аналіз посадових осіб за віковою ознакою в Конотопській міській раді показує перевагу працівників середнього віку. Це пояснюється високими кваліфікаційними вимогами та рівнем відповідальності, що вимагають досвіду та стабільності. Для отримання більш детальної картини, розглянемо розподіл працівників Конотопської міської ради за рівнем освіти.



**Рис. 2.3. Розподіл працівників Конотопської міської ради за рівнем освіти**

*Джерело: створено на основі [3]*

Велика кількість працівників з вищою освітою пояснюється тим, що до недавнього часу основною вимогою для кандидатів на посади посадових осіб місцевого самоврядування була наявність вищої освіти. Тепер перейдемо до аналізу розподілу персоналу міської ради за стажем роботи.

Таблиця 2.4

**Розподіл персоналу Конотопської міської ради за стажем роботи**

<b>Стаж</b>	<b>Кількість осіб</b>	<b>(%)</b>
До 1 року	16	7
Від 1 до 3 років	23	10,1
Від 3 до 5 років	37	16,2
Від 5 до 10 років	48	21
Від 10 до 15 років	54	23,7
Більше 15 років	50	22

*Створено автором*

Аналізуючи таблицю, виявляється, що найбільшу групу посадових осіб складають працівники зі стажем роботи від 5 до 10 років, від 10 до 15 років і понад 15 років. Соціально-професійні характеристики кадрового складу Конотопської міської ради свідчать про наступне:

1. У відсотковому співвідношенні кількість жінок на посадах міської ради переважає кількість чоловіків.
2. Середній вік працівників є достатньо високим.
3. Чимало працівників мають стаж роботи в міській раді понад 10 років.

**2.2 Аналіз руху персоналу у Конотопській міській раді**

У процесі реформування місцевого самоврядування та організації територіальної влади в Україні, зокрема в умовах децентралізації, з'являються різні проблеми, які можна вирішити шляхом передачі значної частини прийняття рішень місцевим органам самоврядування. Це дозволить наблизити прийняття рішень до громадян та забезпечити більш ефективно та зручне управління на місцевому рівні. Такий підхід сприятиме зміцненню демократії, підвищенню відповідальності місцевих органів самоврядування перед громадянами та забезпеченню їхнього активного участі в прийнятті рішень, спрямованих на розвиток їхніх територій [17].

Серед проблем, які виникають у процесі реформування місцевого самоврядування та організації територіальної влади в Україні, можна виділити кілька основних напрямків:

1. Погіршення якості та доступності публічних послуг: Це пов'язано з недостатньою фінансовою та кадровою підтримкою місцевих органів самоврядування, що впливає на якість надання послуг на місцевому рівні.

2. Незбігання поглядів на соціально-економічний розвиток: Інтереси територіальних громад можуть не відповідати місцевій політиці, що призводить до конфліктів та недовіри між громадянами та органами самоврядування.

3. Недостатня прозорість та закритість діяльності органів місцевого самоврядування: Це може призводити до корупційних схем та незаконного використання ресурсів, що порушує принципи відкритості та демократії.

4. Надмірна централізація повноважень: Велика концентрація влади та повноважень у центральних органах виконавчої влади обмежує можливості місцевих органів самоврядування в прийнятті важливих рішень та реалізації місцевих ініціатив.

5. Надмірна централізація фінансових ресурсів: Обмежені фінансові ресурси, що контролюються центральною владою, обмежують можливості місцевих органів самоврядування в реалізації проєктів та розвитку своїх територій.

Вирішення цих проблем передбачає впровадження додаткових заходів щодо покращення фінансування та підтримки місцевих органів самоврядування, забезпечення прозорості та відкритості діяльності, а також децентралізацію повноважень та фінансових ресурсів на місцевому рівні.

Плинність кадрів – це процес переміщення працівників в організації, який виникає через незадоволеність працівників будь-якими аспектами робочого процесу або незадоволеність керівництва їхньою роботою або поведінкою [47].

З точки зору менеджменту, плинність кадрів означає втрату людських ресурсів, часу та навичок, необхідних для відновлення ефективності роботи

колективу. З психологічної точки зору, плинність кадрів розглядають як зміну в складі організації, коли звільнені працівники замінюються новими людьми.

Трудові ресурси мають особливе значення на підприємстві. Вони представляють собою персонал, який працює на рівні підприємства, установи або організації і поєднує фінансові та матеріальні ресурси виробництва. Персонал є основною складовою кваліфікованих працівників підприємства, фірми або організації. Кадри є найскладнішим об'єктом управління в організації з таких причин:

- Вони є живими, відрізняються від інших факторів виробництва.
- Кадри мають здатність самостійно приймати рішення.
- Вони можуть бути критичними до запропонованих вимог.
- Кадри мають особистісні інтереси.
- Вплив керівництва може викликати гостру реакцію у кадрів, і їх реакція може бути неоднозначною.

Постійний рух персоналу в організації відбувається через найм нових працівників та звільнення інших. Цей процес оновлення колективу називається змінюваністю або оборотом кадрів. Звільнення може мати об'єктивні та суб'єктивні причини, такі як біологічні (погіршення здоров'я), виробничі (скорочення штатів), соціальні (досягнення пенсійного віку), особисті (сімейні обставини) та державні (призов на військову службу).

У рамках даної дипломної роботи розглядається плинність кадрів на прикладі виконавчих органів Конотопської міської ради за період з 2021 по 2022 роки [47].

За результатами аналізу для років 2021-2022 було отримано такі дані: у 2021 році було здійснено 18 призначень на вакантні посади, 14 звільнень (більшість за угодою сторін) і 20 переведень. У 2022 році кількість призначень збільшилася майже в три рази – 62, звільнень було 29, а переведень – 47. У 2020 році було 28 призначень, 20 звільнень і 38



переведень. У 2021 році було 39 призначень, 43 звільнень і 40 переведень. У 2022 році було 35 призначень, 23 звільнень і 43 переведення.

Вибір років 2021-2022 для аналізу дозволив нам продемонструвати, що в органах місцевого самоврядування характерною особливістю є обрані посади та їх періодична змінюваність. Зазвичай після кожних місцевих виборів змінюється склад посадових осіб, що призводить до нової хвилі персональних змін і породжує проблеми щодо професіоналізму.

За даними таблиці видно, що найбільша плинність кадрів спостерігалася у період з 2022 по 2021 роки. Саме у цей період політична ситуація в місті призвела до повторних змін керівника міської ради, що спричинило черговий рух кадрів.

Коефіцієнт плинності кадрів у виконавчих органах Конотопської міської ради можна розрахувати за формулою:

Коефіцієнт плинності кадрів = (Кількість звільнених працівників / Штатна кількість працівників) \* 100%

Для отримання конкретних даних для розрахунку коефіцієнта плинності кадрів використаємо дані про кількість звільнень і штатну кількість працівників у виконавчих органах Конотопської міської ради за відповідний період часу [46].

Виходить, що рівень плинності кадрів у виконавчих органах Конотопської міської ради з 2021 по 2022 рік складав: 2021 рік - 7%; 2022 рік - 14%; 2020 рік - 10%; 2021 рік - 19%; 2022 рік - 10%. За публічною службою, оптимальним рівнем плинності кадрів вважається 3-5% річно від загальної кількості працівників, що відображає природну оновлення організації. З урахуванням цього, розуміємо, що плинність кадрів у виконавчих органах Конотопської міської ради протягом 2021-2022 років була досить високою. У контексті роботи в органах місцевого самоврядування, високий рівень плинності кадрів є індикатором неблагополуччя, що негативно впливає як на якість роботи, так і на імідж органу.

Переміщення кадрів можна поділити на такі типи:

1. Внутрішнє переміщення – це переміщення кадрів всередині організації, пов'язане з рухом працівників всередині її структури.

2. Зовнішнє переміщення – це переміщення кадрів між різними організаціями, галузями та секторами економіки.

Як видно з ДОДАТКУ А, у період з 2021 по 2022 роки в Конотопській міській раді спостерігалось значне внутрішнє переміщення кадрів. Наприклад, у 2021 році внутрішнє переміщення становило 6 осіб, у 2022 році - 15 осіб, у 2020 році - 19 осіб, у 2021 році - 28 осіб, а у 2022 році - 27 осіб.

У зв'язку з «ротацією кадрів», відбувається переміщення працівників з однієї посади або місця роботи на іншу. Щоб ефективно використовувати цей процес, важливо розуміти його особливості. Крім того, ротація кадрів відбувається в першу чергу відповідно до політики місцевого самоврядування. Однак, існують ризики, пов'язані з застосуванням ротації:

- Ризик втрати висококваліфікованого працівника: при переміщенні на нову посаду або місце роботи, працівник може почувати себе незручно, оскільки його знання та досвід можуть не бути необхідними на новому місці.
- Часте переміщення може негативно впливати на моральний клімат в організації: знижується мотивація та інтерес до продуктивної роботи, оскільки працівники можуть почуватись нестабільними та незацікавленими через постійні зміни місця роботи.

Говорячи про причини плинності кадрів в органах місцевого самоврядування, варто відзначити, що чинне законодавство встановлює ряд вимог до посадовців, а їх трудова діяльність суворо регламентована. Крім того, існують обмеження щодо свободи дій, такі як заборони на зайняття оплачуваної або підприємницької діяльності, входження до складу правління, виконавчих або контрольних органів, наглядових рад підприємств або організацій, які мають на меті одержання прибутку, а також обмеження щодо спільної роботи з близькими особами та вимоги до етичної поведінки [44].

Відповідальність посадових осіб місцевого самоврядування за порушення службової дисципліни є більш високою, ніж у інших сферах

професійної діяльності, а розміри матеріального стимулювання - нижчі. Це становить одну з причин високого рівня кадрової текучості в органах місцевого самоврядування.

Розмір грошової винагороди посадової особи місцевого самоврядування залежить від рівня посади, вислуги років та присвоєного рангу. Однак він не враховує фактичні результати діяльності посадовця та соціально-економічний розвиток країни. Це може призводити до рівної винагороди за нерівну працю, що вважається несправедливістю [42].

Для зниження плинності кадрів в Конотопській міській раді можна рекомендувати наступні заходи:

- Після чергових виборів, всім новообраним працівникам міської ради слід провести обов'язкове підвищення кваліфікації в сфері управління персоналом та публічного управління.

- Щорічно проводити моніторинг плинності кадрів на основі запропонованої формули розрахунку плинності кадрів.

- Регулярно проводити моніторинг задоволеності персоналу та аналізувати причини звільнень.

- Підвищувати якість процесу підбору персоналу.

- Здійснювати заходи по адаптації персоналу та надавати наставництво новим співробітникам.

- Здійснювати мотивацію та визнання цінності кожного співробітника.

- Здійснювати розвиток персоналу та проводити заходи, спрямовані на згуртування колективу.

- Регулярно проводити аналіз інтенсивності навантаження, управлінських та організаційних процесів.

Ці заходи допоможуть створити сприятливу робочу атмосферу, підвищити якість роботи персоналу та зменшити текучість кадрів у Конотопській міській раді.

### **2.3 Програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування**

Проблема вдосконалення кадрової роботи та управління людськими ресурсами є актуальною для всіх сфер діяльності органів місцевого самоврядування. Ефективність та авторитет влади нерозривно пов'язані з професіоналізмом апарату та якістю його кадрового потенціалу.

Особливу увагу слід приділяти проблемі взаємодії держави і місцевого самоврядування, аналізуючи всі аспекти цієї взаємодії з позиції наукового аналізу та співвідношення держави і суспільства.

У період формування системи місцевого самоврядування на засадах альтернативних виборів, коли законодавство про муніципальну службу відсутнє, була виявлена проблема залучення в ОМС значної кількості працівників без спеціальної підготовки в галузі місцевого самоврядування, не враховуючи їхніх знань та компетенцій [43].

Ці проблеми вимагають прискореного вдосконалення системи кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, залучення кваліфікованих спеціалістів та підвищення рівня підготовки працівників у галузі місцевого самоврядування. Тільки таким чином можна забезпечити ефективну та компетентну роботу органів місцевого самоврядування і покращити якість їхньої діяльності.

За допомогою постанови Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 року № 564, посадові особи органів місцевого самоврядування мають можливість пройти підготовку за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування". Це надає службовцям можливість засвоїти необхідні знання в економічній, правовій та соціальній сфері, розвинути управлінські навички та успішно застосовувати їх на практиці.

В рамках Конотопської міської ради, згідно зі звітом за період 2021-2022 років, 56 посадових осіб скористалися правом пройти підготовку за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" (Рис. 2.5). Це свідчить про зацікавленість та активну участь цих посадовців у розвитку

своїх професійних навичок та забезпеченні високої якості роботи в місцевій раді Конотопа.

Нещодавно, Національним агентством з питань державної служби було затверджено Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування. Згідно з новими характеристиками, вимоги до освіти та досвіду роботи на посадах в органах місцевого самоврядування були значно зменшені. Для керівних посад більше не обов'язково мати ступінь магістра за спеціальністю "Державна служба", а для посад спеціалістів достатньо освітньо-кваліфікованого ступеня "бакалавр" [45].



**Рис.2.5. Кількість посадових осіб Конотопської міської ради, які вступили на навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за період 2021-2022 роки**

*Джерело: створено на основі [14]*

Такі зміни можуть призвести до зменшення кількості осіб, які бажають пройти підготовку за спеціальностями "Публічне управління та адміністрування" або "Державна служба". Це, у свою чергу, може погіршити ситуацію з плинністю кадрів та призвести до зменшення кількості компетентних працівників.

Це не сприятиме ефективній роботі та зміні структури управління, яка до цього часу базувалася на бюрократичному фундаменті та комунікаціях, що передавалися переважно зверху вниз. В управлінських апаратах все ще надто цінуються лояльність, стабільність, визначеність та контроль. Службовці розраховують на свого безпосереднього керівника, який, на їхню думку, "краще знає", що робити, тому головне для них – задовольнити свого "боса". Вони очікують наказів або дозволу для дій, не виходячи за межі встановленої ієрархії, оскільки, як відомо, ініціатива часто зазнає покарання [41].

Підготовка у напрямку "Публічне управління та адміністрування" надає можливість освоїти всі необхідні навички в системі публічного управління та приймати самостійні рішення.

Кадрове забезпечення в умовах будови демократичного суспільства є важливим аспектом загального управління країною. Відомий французький дослідник Б. Гурне відзначив, що «навіть найбільш продумані структури та передові засоби праці не зможуть досягти очікуваних результатів, якщо кадровий склад не буде належним або, що ще гірше, буде складатися з недостатньо кваліфікованих працівників» [13].

Високий професіоналізм посадових осіб місцевого самоврядування забезпечується через постійне підвищення кваліфікації. Згідно з Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», одним з основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування є постійне вдосконалення своєї роботи та підвищення професійної кваліфікації [19].

Система підвищення кваліфікації кадрів органів місцевого самоврядування є комплексом заходів, діяльності та робіт, спрямованих на відновлення теоретичних і практичних знань посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до зростаючих вимог державних стандартів і навчальних програм, а також враховуючи цілі, ресурси та терміни їх виконання.

В даному контексті проведемо аналіз підвищення кваліфікації виконавчих посадових осіб Конотопської міської ради.



**Рис.2.6. Підвищення кваліфікації в виконавчих органах Конотопської міської ради в 2021 – 2022 роках.**

*Джерело: створено на основі [5]*

Проведений аналіз показує, що протягом року лише 10% працівників здійснюють підвищення кваліфікації. Цей низький показник пов'язаний з відсутністю взаємозв'язку між рівнем знань, результатами і регулярністю підвищення кваліфікації посадових осіб та умовами оплати праці. Така ситуація призводить до недостатньої мотивації посадових осіб органів місцевого самоврядування займатися навчанням, удосконаленням і оновленням своїх знань, навичок і вмінь [6].

Положення про систему професійного навчання не передбачає адміністративних наслідків для посадовців, які ухиляються від підвищення кваліфікації, і не визначає відповідальності керівника органу (міського голови), який не забезпечив підвищення кваліфікації своїх підлеглих.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2022 №106 "Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад", кожна посадова особа повинна щороку пройти підвищення кваліфікації, не менше ніж на 1 кредит ЄКТС (30 годин). Значить, всі

працівники виконавчих органів міської ради повинні щороку пройти підвищення кваліфікації з 2020 року [4].

На даний момент лише 10% працівників проходять підвищення кваліфікації. З цим низьким показником з 2020 року підвищення кваліфікації повинні проходити майже всі працівники виконавчих органів міської ради щороку, з метою досягнення близько 100% охоплення [35].

Підвищення кваліфікації посадових осіб ОМС може здійснюватися через різні напрями:

1. Тематичні короткострокові семінари та тренінги: Цей напрям надає можливість здобути нові знання та вміння у конкретних тематичних областях шляхом участі в короткострокових навчальних заходах.

2. Тематичні постійно діючі семінари: Ця форма підвищення кваліфікації дозволяє посадовим особам регулярно оновлювати свої знання та вміння шляхом участі у постійно проводимих семінарах, які охоплюють різні аспекти роботи в ОМС.

3. Навчання за професійними програмами: Цей напрям передбачає залучення посадових осіб до навчання в рамках спеціалізованих професійних програм, які спрямовані на покращення та оновлення їх знань та навичок. Це особливо стосується службовців, які займають відповідальні посади в органах місцевого самоврядування або державній службі, а також осіб, які включені до кадрового резерву [15].

4. Стажування в ОМС: Цей напрям надає можливість посадовим особам здобути практичний досвід та знання, відвідуючи робоче місце відповідних органів місцевого самоврядування. Це сприяє поглибленню розуміння робочих процесів та специфіки роботи в ОМС.

5. Самоосвіта: Цей напрям підвищення кваліфікації передбачає самостійне навчання посадових осіб, яке може включати самостійне вивчення літератури, онлайн-курси, участь у конференціях та семінарах за власним бажанням.



Підвищення кваліфікації за професійними програмами спрямоване на оновлення та вдосконалення знань посадових осіб ОМС, які займають посади відповідно до Законів України "Про службу в органах місцевого самоврядування" і "Про державну службу", а також осіб, що включені до кадрового резерву [18].

Залежно від набутого досвіду посадової особи, її рівня кваліфікації та конкретних завдань, передбачених професійно-кваліфікаційними характеристиками, розробляються професійні програми підвищення кваліфікації. Тематичні постійно діючі семінари проводяться відповідно до програм і планів, розроблених на основі типових рекомендацій і програм, підготовлених Національним агентством України з питань державної служби та Національною академією державного управління при Президентові України. Програма семінару визначає тривалість навчання та кількість нарахованих кредитів [8].

Тематичні короткострокові семінари проводяться з метою вивчення актуальних проблем публічного управління, нових законодавчих актів, досвіду публічної служби інших країн та інших важливих тем.

Стажування в органах місцевого самоврядування (ОМС) здійснюється з двох основних метою: для набуття практичного досвіду та для оцінки ділових якостей та професійного рівня осіб, які претендують на вакантну посаду в органі місцевого самоврядування. Стажування проводиться з відривом від основного місця роботи. Керівник структурного підрозділу, де відбувається стажування, затверджує індивідуальний план стажиста. Протягом стажування стажиста супроводжує відповідальна особа, яка, зазвичай, є керівником структурного підрозділу, де проводиться стажування. Стажування можуть проходити не лише посадові особи, які бажають зайняти більш високу посаду, але й особи, які вперше претендують на посаду в ОМС. Якщо ці особи беруть участь у конкурсі на вакантну посаду, їм надається перевага як стажистам [9].

Самоосвіта – це форма діяльності, під час якої людина самостійно визначає свої цілі, вдосконалює свої здібності. Через процес самоосвіти людина здобуває нові знання, розвиває нові вміння та розкриває свій творчий потенціал. Самоосвіта є необхідною для результативного та ефективного навчання публічних службовців, оскільки спрямовується на саморозвиток, самовдосконалення, самореалізацію та самовиховання особистості [10].

## **Висновки до розділу 2**

На основі комплексного аналізу управління персоналом в органах публічної влади можна зробити наступні висновки:

1. Рекрутинг та відбір персоналу: Ефективне управління персоналом вимагає ретельного рекрутингу та відбору кваліфікованих кадрів, здатних виконувати посадові обов'язки і відповідати потребам органів публічної влади. Важливо враховувати як професійні навички, так і особисті якості, які сприятимуть виконанню службових обов'язків.

2. Розвиток та навчання: Забезпечення постійного розвитку та навчання персоналу є ключовим аспектом управління людськими ресурсами. Органи публічної влади повинні інвестувати в програми навчання, тренінги та професійний розвиток своїх співробітників, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки і відповідати вимогам сучасного адміністративного середовища.

3. Мотивація та заохочення: Важливо створити систему мотивації та заохочення, яка стимулюватиме персонал до досягнення високих результатів. Це можуть бути фінансові винагороди, можливості кар'єрного зростання, визнання та похвали, а також можливість брати участь у прийнятті рішень та впливати на робоче оточення.

4. Ефективна комунікація: Управління персоналом потребує ефективної комунікації між різними рівнями та відділами органів публічної влади. Якісна комунікація сприяє вирішенню проблем, уникненню конфліктів та забезпечує взаєморозуміння між співробітниками та

керівництвом. Розробка ефективної системи комунікації, включаючи відкритість, прозорість і взаємодію, сприяє підвищенню довіри та спільній роботі.

5. Тренінг та розвиток: Органи публічної влади повинні інвестувати в тренінг та розвиток свого персоналу. Це включає надання можливостей для професійного розвитку, організацію тренінгів та семінарів, які сприяють розвитку нових навичок та знань співробітників. Постійне навчання допомагає забезпечити, що персонал органу публічної влади залишається кваліфікованим та вміє ефективно працювати у змінному середовищі.

6. Оцінка та управління результативністю: Важливим елементом управління персоналом є система оцінки та управління результативністю співробітників. Це дозволяє визначати його/її внесок у досягнення організаційних цілей та розробляти плани для покращення робочої ефективності.

7. Управління змінами: Органи публічної влади постійно стикаються зі змінами в політичному, соціальному та економічному середовищі. Управління персоналом повинно бути готовим до змін та вміти ефективно адаптуватися до нових вимог і викликів.

8. Розвиток організаційної культури: Управління персоналом повинно сприяти розвитку позитивної організаційної культури, яка сприяє співпраці, ефективності та високим професійним стандартам. Це включає створення відкритого та довірливого середовища, підтримку різноманітності та впровадження етичних стандартів.

Загалом, ефективне управління персоналом в органах публічної влади вимагає комплексного підходу, враховуючи специфіку публічного сектору та особливості діяльності органів публічної влади. Дотримання принципів професіоналізму, розвитку персоналу, мотивації та ефективної комунікації сприятиме покращенню управління людськими ресурсами та досягненню стратегічних цілей органів публічної влади.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНОТОПСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

### 3.1 Принципи модернізації системи управління кадрами в Конотопській міській раді

Управління персоналом є невід'ємною частиною будь-якої організації. Для ефективної та результативної діяльності необхідно модернізувати систему управління персоналом. У даному розділі йтиметься про принципи модернізації системи управління персоналом Конотопської міської ради. Буде зосереджено на впровадженні оцінок на основі ефективності, програмах навчання та розвитку працівників, гнучкому плані роботи, технологічних інструментах і створенні різноманітного та інклюзивного робочого місця. Крім того, обговорюватимуться контраргументи проти цих принципів, зокрема опір співробітників і керівництва, правові та нормативні обмеження, брак ресурсів, культурні бар'єри та відсутність підтримки з боку зацікавлених сторін.



*Рис. 3.1. Принципи модернізації системи управління персоналом*

*Джерело: створено автором*

Один із принципів модернізації системи управління персоналом у Конотопській міській раді є впровадження системи оцінювання результатів діяльності. Оцінка продуктивності може допомогти визначити сильні та слабкі сторони працівників. Це можна використати для визначення областей для покращення. Оцінки продуктивності можна використовувати для

прийняття рішень щодо підвищення, навчання та звільнення. Впроваджуючи оцінювання на основі результативності, Конотопська міська рада може гарантувати ефективне та ефективне виконання службовцями своїх завдань [22].

Ще одним важливим принципом є впровадження програм навчання та розвитку працівників. Програми навчання можуть покращити навички та знання співробітників. Програми розвитку можуть підготувати співробітників до майбутніх керівних ролей. Інвестиції в розвиток співробітників можуть збільшити залученість і утримання співробітників. Впроваджуючи програми навчання та розвитку працівників, Конотопська міська рада може забезпечити наявність у працівників необхідних навичок та знань для ефективного виконання покладених на них завдань.

Гнучкий порядок роботи – ще один принцип модернізації систем управління персоналом у Конотопській міській раді. Гнучкий порядок роботи може покращити баланс роботи та особистого життя працівників. Гнучкий порядок роботи може підвищити продуктивність і задоволеність роботою. Гнучкий порядок роботи може зменшити кількість прогулів і плинність кадрів. Запроваджуючи гнучкий графік роботи, Конотопська міська рада може забезпечити кращий баланс між роботою та особистим життям, що може призвести до підвищення продуктивності та задоволеності роботою [23].

Впровадження технологічних інструментів є ще одним принципом модернізації систем управління персоналом в Конотопській міській раді. Технологічні інструменти можуть підвищити ефективність і точність завдань. Технологічні інструменти можуть зменшити кількість ручної праці та помилок. Технологічні інструменти можуть покращити спілкування та співпрацю між співробітниками. Впроваджуючи технологічні інструменти, Конотопська міська рада може гарантувати, що працівники зможуть ефективно та результативно виконувати свої завдання.

Створення різноманітного та інклюзивного робочого місця є кінцевим принципом модернізації систем управління персоналом у Конотопській міській раді. Різноманітність може привнести різні точки зору та ідеї на робоче місце. Інклюзивність може створити відчуття причетності та поваги до всіх співробітників. Різноманітне та інклюзивне робоче місце може покращити креативність та інновації. Створюючи різноманітне та інклюзивне робоче місце, Конотопська міська рада може забезпечити, щоб усі працівники відчували, що їх цінують і поважають, що може призвести до підвищення креативності та інновацій [24].

Опір працівників та керівництва є одним із контраргументів принципам модернізації систем управління персоналом Конотопської міської ради. Співробітники можуть чинити опір змінам поточних робочих процесів. Керівництво може чинити опір змінам через проблеми з витратами. Опір може створити напругу та уповільнити процес впровадження. Важливо звернути увагу на занепокоєння працівників та керівництва, щоб забезпечити успішне впровадження принципів модернізації.

Законодавчі та нормативні обмеження є ще одним контраргументом проти принципів модернізації систем управління персоналом у Конотопській міській раді. Законодавчі та нормативні обмеження можуть обмежити впровадження певних змін. Дотримання законодавчих і нормативних обмежень може зайняти багато часу та бути дорогим. Конотопська міська рада має забезпечити відповідність усіх змін законодавчим та нормативним обмеженням, щоб уникнути будь-яких правових проблем [25].

Брак ресурсів є ще одним контраргументом проти принципів модернізації систем управління персоналом у Конотопській міській раді. Впровадження змін може потребувати додаткових ресурсів. Брак ресурсів може обмежити ефективність змін. Конотопська міська рада має забезпечити наявність необхідних ресурсів для ефективного впровадження принципів модернізації.

Культурні бар'єри є ще одним контраргументом проти принципів модернізації систем управління персоналом у Конотопській міській раді. Культурні бар'єри можуть ускладнити впровадження змін. Культурні бар'єри можуть спричинити непорозуміння та конфлікти між працівниками. Конотопська міська рада повинна забезпечити вирішення культурних бар'єрів для успішного впровадження принципів модернізації [26].

Відсутність підтримки з боку зацікавлених сторін є останнім контраргументом проти принципів модернізації систем управління персоналом у Конотопській міській раді. Відсутність підтримки з боку зацікавлених сторін може обмежити успіх змін. Зацікавлені сторони можуть не бачити цінності змін або мати інші пріоритети. Конотопська міська рада має забезпечити підтримку зацікавлених сторін для успішного впровадження принципів модернізації [27].

Модернізація систем управління персоналом у Конотопській міській раді є важливою для забезпечення ефективної та результативної діяльності. Впровадження оцінок на основі продуктивності, програм навчання та розвитку працівників, гнучкої організації роботи, технологічних інструментів і створення різноманітного та інклюзивного робочого місця може призвести до підвищення продуктивності та задоволеності роботою. Однак опір працівників і керівництва, правові та нормативні обмеження, брак ресурсів, культурні бар'єри та відсутність підтримки з боку зацікавлених сторін можуть перешкодити успішній реалізації принципів модернізації. Конотопська міська рада повинна врахувати ці контраргументи для успішного впровадження принципів модернізації.

### **3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи роботи з людськими ресурсами в Конотопській міській раді**

Для покращення системи управління людськими ресурсами можна запропонувати наступні заходи:

- Розробка програми мотивації персоналу.

- Розробка системи адаптації

Для збільшення рівня мотивації та лояльності персоналу необхідно правильно побудувати систему мотивації, яка дозволить ефективно використовувати його потенціал. Основною метою не повинно бути просте ставлення підлеглих до конкретних завдань і контроль за їх виконанням. Важливо об'єднати колектив, надихнути його новою ідеєю та запалити азарт. Однак, щоб мотиваційні програми працювали і мали найбільшу ефективність, необхідно розглядати кожного працівника як індивідуальність з власними потребами, прагненнями та бажаннями. На сьогоднішній день існує безліч методів мотивації, які можуть мати як матеріальний, так і нематеріальний характер. Загальний результат буде залежати від правильного поєднання та використання цих методів.

Адаптація не обмежується лише оволодінням новою роботою. Вона також передбачає пристосування нового працівника до соціальних норм поведінки, які діють у колективі, а також встановлення співробітництва між працівником і колективом для досягнення ефективної роботи. Новим працівникам необхідно ознайомитись з місцем роботи, посадовими обов'язками, вимогами до виконання роботи, познайомитись з колективом, ознайомитись з процесом документообігу в організації, розподілом обов'язків між заступниками міського голови та іншою важливою інформацією. Оволодіти всім цим без допомоги ззовні неможливо.

Робота в колективі зазвичай не є легким завданням. Особливо це стає складнішим у великих робочих колективах, де важко знайти спільну мову, окрім робочих обов'язків, через індивідуальність кожної людини. Незалежно від цього, співробітники повинні виявляти терпіння, шукати компроміси та обговорювати спірні питання.

Ось кілька пропозицій щодо адаптації нових працівників (*Таблиця 3.1*)

Ці пропозиції допоможуть створити ефективну та підтримуючу адаптаційну програму для нових працівників. Важливо враховувати, що



адаптація - це процес, який може тривати деякий час, тому необхідно бути терплячими та готовими надати додаткову підтримку.

Крім того, кожна компанія має свої особливості, тому важливо адаптувати ці пропозиції до конкретних потреб та контексту вашої організації.

Таблиця 3.1

### Пропозиції адаптації нових працівників

Рекомендація	Визначення
Інтеграційна програма	Розроблення структурованої програми адаптації для нових працівників, яка охоплює перший тиждень або місяць їх роботи. Вона може включати в себе представлення компанії, знайомство з колегами, освоєння ключових процесів та процедур, ознайомлення зі стандартами організації та навчання на робочому місці.
Будьте доступними	Забезпечення часу для спілкування з новими працівниками, аби вони мали можливість задати питання та отримати необхідну допомогу. Виявлення зацікавленості компанії у процесі адаптації допоможе новим працівникам відчувати себе вітаються та підтримуваними.
Менторство	Призначення ментора, який буде супроводжувати нового працівника протягом перших кількох тижнів або місяців. Ментор може допомогти новачкам орієнтуватися в організації, відповісти на питання, поділитися досвідом та надати необхідну підтримку.
Навчання та розвиток	Забезпечення можливості для навчання та розвитку нових працівників. Це може включати тренінги, семінари, онлайн-курси або навчання на робочому місці. Підтримка у професійному зростанні нових співробітників сприятиме їхній успішній адаптації та залученню.
Зворотний зв'язок	Регулярне надання зворотного зв'язку новим працівникам щодо їхньої роботи та прогресу в адаптації. Це дозволить їм отримувати конструктивні коментарі, виявляти сильні сторони та області, які потребують поліпшень. Зворотний зв'язок також допоможе новим працівникам розуміти, як вони вписуються в організаційну культуру та досягають встановлених цілей.
Чіткі очікування	Поставлення перед новими працівниками чіткі цілі, завдання та очікування. Розкажіть їм про ключові вимоги та стандарти роботи в організації. Це допоможе їм орієнтуватися та зосередитися на важливих аспектах роботи.
Соціалізація	Підтримання можливості для соціальної взаємодії та спілкування між новими працівниками та іншими членами команди. Організація командних заходів, вечері або спільних проєктів, що сприятимуть створенню зв'язків та покращенню командного духу.
Фідбек і визнання	Регулярне надання позитивних фідбеків та визнання новим працівникам за їхні зусилля та досягнення. Це не тільки зміцнить їхню мотивацію, але й підкреслить їхню важливість у команді та організації.
Гнучкість	Гнучкість та відкритість до потреб та індивідуальних особливостей нових працівників. Розглядання можливості пристосування робочого

	графіку, надання пільгових умов або інших факторів, які сприятимуть комфортній адаптації.
Оцінка процесу адаптації	Проведення оцінки ефективності програми адаптації та звітування з метою постійного вдосконалення. Отримання повідомлень від нових працівників щодо їхнього досвіду та пропозицій щодо поліпшення допоможе вдосконалити процес адаптації для майбутніх співробітників.

*Створено автором*

Щоб забезпечити успішну адаптацію нових працівників, рекомендується створити план адаптації, який включатиме в себе зазначені вище елементи, а також буде враховувати специфіку вашої компанії та бізнес-процесів. Не забувайте, що адаптація нових працівників - це важливий етап в їхній професійній кар'єрі та успішному інтегруванні до команди. Забезпечення підтримки, навчання та засобів для розвитку допоможе зробити цей процес позитивним і корисним для всіх сторін.

Таким чином, в системі управління персоналом надзвичайно важливо мати глибоке розуміння людей, їх потреб і прагнень. Це допомагає усвідомити, що кожна людина унікальна і цікава по-своєму, а також розуміти, що деякі з них більше потребують чітких інструкцій та керівництва, ніж інші. Важливим підходом є спроба поставитися на місце іншої людини.

Для удосконалення системи роботи з людськими ресурсами рекомендується забезпечити навчання навичкам цифрової грамотності, технологічну модернізацію, залучення співробітників до прийняття рішень, підтримку робочого балансу, впровадження ефективної системи зворотного зв'язку, створення справедливого робочого середовища, мотивацію та винагороди, посилення командної співпраці та комунікації, збереження талантів, вдосконалення процесів підбору та найму, постійне вдосконалення, управління змінами, різноманітність та інклюзивність, систему збереження знань, дотримання етичних стандартів. Ці заходи сприятимуть покращенню ефективності управління персоналом, підвищенню задоволеності та продуктивності співробітників, а також створенню сприятливого та успішного робочого середовища в організації.

### **Висновки до розділу 3**

Шляхи модернізації управління персоналом включають наступні висновки:

1. Впровадження технологій: Використання сучасних технологій, таких як хмарні платформи, програмне забезпечення управління персоналом та електронні системи, може спростити і автоматизувати процеси управління персоналом. Це дозволяє зберегти час і зусилля, забезпечує більшу точність даних та поліпшує доступність і обмін інформацією.

2. Застосування аналітики даних: Використання аналітичних інструментів дозволяє здійснювати глибокий аналіз даних про персонал, таких як розподіл компетенцій, продуктивність, задоволеність співробітників тощо. Це допомагає ідентифікувати слабкі місця, приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу та вдосконалення управлінських практик.

3. Розвиток гнучких форм зайнятості: В сучасному світі зростає значення гнучкості робочого місця і робочого часу. Застосування гнучких форм зайнятості, таких як телеробота, часткова зайнятість, фріланс і т.д., може сприяти поверненню талановитих фахівців, забезпеченню балансу між роботою і особистим життям співробітників та підвищенню продуктивності.

4. Залучення молодого покоління: Молоде покоління має свої унікальні цінності, очікування та підходи до роботи. Для модернізації управління персоналом важливо активно залучати молодих спеціалістів, створювати для них стимули та можливості для розвитку кар'єри, а також враховувати їхні думки та інноваційні ідеї.

5. Підтримка різноманітності та включеності: Забезпечення різноманітності в організації є ключовим аспектом модернізації управління персоналом. Різноманітність за ознаками, такими як гендерна рівність, культурні різниці, інклюзія осіб з інвалідністю та інші, сприяє створенню багатогранного та толерантного робочого середовища, що сприяє інноваціям та підвищує задоволення співробітників.

6. Фокус на розвиток лідерських компетенцій: Управління персоналом має спрямовуватись на розвиток лідерських навичок та вмій у своїх керівників. Лідери повинні бути здатними мотивувати, впливати на інших та створювати відкриту та заохочувальну робочу атмосферу.

7. Адаптація до змін: В сучасному світі зміни відбуваються швидко і непередбачувано. Управління персоналом повинно бути готовим до адаптації до змін, вміти швидко реагувати на нові виклики та впроваджувати інновації в управлінські практики.

Загалом, модернізація управління персоналом вимагають внесення систематичних змін і вдосконалення управлінських практик, щоб відповідати потребам сучасного ринку праці та забезпечити конкурентоспроможність організації. Формулювання пропозицій щодо вдосконалення системи роботи з людськими ресурсами в Конотопській міській раді може включати такі аспекти:

- Розробка і впровадження політики розвитку та утримання персоналу, що передбачає систематичне оновлення навичок та знань співробітників, створення сприятливого середовища для розвитку кар'єри та просування по службі.

- Посилення комунікації та взаємодії між різними рівнями управління та підрозділами, що сприятиме обміну інформацією, координації дій та вирішенню проблем управління персоналом.

- Вдосконалення процесу планування кадрових ресурсів, враховуючи довгострокові стратегічні цілі організації та потреби у кваліфікованому персоналі.

- Розвиток програм підвищення кваліфікації та навчання для посадових осіб місцевого самоврядування, спрямованих на покращення їх професійних навичок, лідерських якостей та здатності ефективно впроваджувати інновації у роботу.

- Визначення системи оцінки праці та встановлення справедливих та прозорих механізмів винагородження, що стимулюють досягнення результатів та високу продуктивність роботи співробітників.

- Розвиток ефективної системи збору та аналізу даних про кадровий потенціал, що дозволить розробляти обґрунтовані стратегії управління персоналом, прогнозувати потреби в персоналі та приймати обґрунтовані рішення стосовно кадрової політики.

## ВИСНОВКИ

Управління людськими ресурсами в органах публічної влади є важливим і складним процесом, який впливає на ефективність та результативність діяльності цих органів. Сутність управління людськими ресурсами в органах публічної влади полягає в організації та керуванні персоналом з метою досягнення поставлених цілей. Основними завданнями управління людськими ресурсами в органах публічної влади є забезпечення належного підбору та розстановки кадрів, розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, створення сприятливих умов для праці та мотивації співробітників, а також планування та контроль за кадровими процесами політики в органах місцевого самоврядування

Механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування є ключовим елементом успішного функціонування та розвитку органів самоврядування на місцевому рівні. Вони включають в себе систему планування, рекрутингу, відбору, розвитку та утримання кадрів, що забезпечують ефективну та компетентну роботу органів місцевого самоврядування. До основних механізмів входять розроблення критеріїв відбору кандидатів, проведення конкурсних відборів, створення системи професійного розвитку та навчання, забезпечення стимулюючої системи оплати праці та кар'єрного росту. Для успішної реалізації кадрової політики важливо враховувати принципи прозорості, конкурентності та рівноправності, а також сприяти розбудові професійної етики та моральних цінностей серед працівників органів місцевого самоврядування. Лише через використання ефективних механізмів реалізації кадрової політики можна забезпечити кваліфікований персонал, який відповідає потребам та завданням органів місцевого самоврядування, сприяє розвитку громади та забезпечує якісну надання послуг жителям.

Сучасні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування є невід'ємною складовою успішного функціонування та розвитку цих органів.

Вони ґрунтуються на принципах прозорості, конкурентності та рівноправності, і включають в себе широкий спектр механізмів, які забезпечують ефективне управління персоналом. Важливими елементами є розроблення чітких критеріїв відбору, проведення конкурсних відборів, створення системи професійного розвитку та навчання, а також впровадження стимулюючої системи оплати праці та кар'єрного росту. Лише шляхом використання сучасних основ кадрової політики можна забезпечити належний рівень кваліфікації та професійної компетентності персоналу, що сприятиме розвитку органів місцевого самоврядування та покращенню якості надання послуг жителям.

Висновки дослідження базуються на проведенні комплексного аналізу управління персоналом в органах публічної влади, зокрема в Конотопській міській раді, і включають наступне:

1. Управління людськими ресурсами в органах публічної влади має сутність системи діяльності, спрямованої на ефективне управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей організації та задоволення потреб суспільства.

2. Основними завданнями управління людськими ресурсами в органах публічної влади є планування та прогнозування потреб у персоналі, підбір та найм кваліфікованих спеціалістів, розвиток та підтримка персоналу, управління ризиками, мотивація та винагороди, забезпечення рівних можливостей та інклюзивного середовища.

3. Механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування повинні передбачати систему розробки, впровадження та оцінки кадрових стратегій, створення ефективної системи планування кадрових ресурсів, розвиток персоналу, а також формування і підтримку корпоративної культури.

4. Структура управління персоналом в Конотопській міській раді повинна враховувати організаційну структуру органу, забезпечувати чіткість

функцій та відповідальності, а також сприяти координації та співпраці між різними відділами та підрозділами.

5. Аналітична оцінка плинності кадрів в Конотопській міській раді вказує на необхідність детального вивчення факторів, які впливають на збереження та втрату персоналу. Аналіз може включати оцінку рівня текучості кадрів, причини відходу співробітників, задоволеність роботою та розвитком, перспективи кар'єрного зростання, ефективність системи утримання та мотивації, а також рівень задоволеності робочими умовами. На основі отриманих даних можуть бути запропоновані заходи щодо покращення утримання та залучення кваліфікованих співробітників, зменшення текучості кадрів та підвищення рівня задоволеності персоналу.

6. Дослідження програм підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування вказує на важливість постійного розвитку та навчання кадрів в органах публічної влади. Програми підвищення кваліфікації повинні враховувати потреби та особливості роботи в органах місцевого самоврядування, сприяти розвитку лідерських навичок, управлінських компетенцій та професійних знань, а також підтримувати впровадження інноваційних підходів у роботі організації.

7. Принципи модернізації системи управління кадрами в Конотопській міській раді можуть включати впровадження цифрових інструментів та технологій у процесі управління персоналом, залучення до управління молодих та талановитих спеціалістів, розвиток гнучких форм обробки інформації.

Запровадження запропонованих вдосконалень може включати такі кроки:

- Розробка детального плану дій для впровадження нових політик, програм та процедур управління персоналом.
- Створення команди або робочої групи, відповідальної за впровадження та моніторинг запроваджуваних змін.



- Проведення навчання та тренінгів для керівників та співробітників організації з метою ознайомлення з новими політиками та процедурами управління персоналом.

- Встановлення системи збору даних та моніторингу результативності впроваджених змін для оцінки їх ефективності та вчасного внесення коректив при необхідності.

- Забезпечення відкритого комунікаційного каналу зі співробітниками для збору фідбеку та пропозицій щодо вдосконалення системи управління кадрами.

- Розробка інформаційних матеріалів та посібників для співробітників, що пояснюють нові політики та процедури управління персоналом та надають необхідну інформацію щодо правил і процесів.

- Проведення регулярних оцінок та аудитів системи управління кадрами з метою виявлення потенційних проблем та вдосконалення їх ефективності.

- Встановлення механізмів винагородження та заохочення, що відповідають новій системі управління персоналом та сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Важливим аспектом впровадження змін є постійний моніторинг та оновлення системи управління кадрами відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ці заходи спрямовані на покращення процесів відбору та утримання персоналу в органах місцевого самоврядування та мають на меті забезпечити належний рівень професіоналізму та компетентності працівників, що буде сприяти ефективній роботі органів та досягненню поставлених цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Положення про затвердження Системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, першого заступника та їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: *Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2022 № 106. Офіційна сторінка Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/106-2022-%D0%BF?lang=ru>*
2. Затвердження Положення про нормативи кадрового забезпечення державних установ: *Постанова ДСУ від 03.03.2022 р. № 47. Офіційна сторінка Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16/paran13#n13>.*
3. Про схвалення Стратегії державної адміністративної реформи в Україні на період до 2021 року та Плану заходів щодо реалізації Стратегії державної адміністративної реформи в Україні на період до 2021 року: *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.1102-р). Офіційна сторінка Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2022-%D1%80>.*
4. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби від 15.02.2002 р. № 169. *Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19/sp:max20>.*
5. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників органів виконавчої влади, прокуратури, судів та інших установ: *Постанова Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF>.*
6. Закон України Про службу в органах місцевого самоврядування від 07.06.2001 р. № 2493-III. *Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.zakon1.rada.gov.ua>.*

7. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління інтелектуальним та кадровим потенціалом органів державної влади та місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління: наук. збірник. Праці № 43, 2021, С. 165-175.*

8. Афоніна Д. В., Невмержицька С. М. Формування ефективного лідерства в організації. Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: *Збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (25 березня 2021 року, м. Київ).* – Київ: КНУТД, 2021. – С. 101-103. – URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18711/1/DOMIN2021\\_P101-103.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18711/1/DOMIN2021_P101-103.pdf).

9. Бардадим С. А., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Діджиталізація HR-процесів в організації. Збірник статей II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (18 листопада 2021 року, м. Київ). – Київ: КНУТД, 2021. – URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021\\_V2\\_P054-059.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021_V2_P054-059.pdf)

10. Білинська М. М. Національна стратегія кадрової політики України: цілі та засоби реалізації: *пед.-метод. Матеріали. М. Білинська, В. Сороко, В. Читга. К.: НАДУ, 2013. – 52с.*

11. Білоус Л. Й. Підготовка кадрів як кадрова політика стратегії розвитку харчової промисловості країни. науковий огляд. *2014. № 1, Т. 2, С. 11-19.*

12. Бобровник А. Етика державного службовця. 2022. URL: <http://dilegal.ua/etika-derzhanogoluzhbovcya/>.

13. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: питання становлення, розвитку та функціонування: *Нарис. Для науки. Науковий ступінь – доктор юридичних наук: 12 жовт.2007. Національна юридична школа. На честь України I. мудр. X., 2006. С. 421*

14. Бучинська Т. В. Особливості реалізації мотиваційних факторів у розвитку професійної компетентності персоналу. *Тернопіль ТНЕУ 2021. С. 83-84.*
15. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державотворення. *О. Воронько. Вісник НАДУ. 2019. Вип.2. С. 141-152.*
16. Виноградський М. Д. Управління персоналом. *М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О.М. Шканова. Видання 2. 73 Центр. Освіта л-ри, 2019. 502 с.*
17. Витко Т.Ю. Відбір кандидатів на державну службу в Україні: соціологічний аналіз та перспективи розвитку. *Вісник державної служби України, 2015.*
18. Гапончук О. Д. Мотиваційні фактори підвищення якості діяльності національної служби зайнятості. *Ефективно та економно. Випуск 3, 2017 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_69).*
19. Гончарук Н. Т. Управління керівними кадрами державної служби України: *теорія і практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 343.*
20. Гузар Л. Мотиваційні фактори підвищення ефективності діяльності українських державних службовців. *Ефективність державного управління. 2013. Випуск 35. С. 196-202.*
21. Гузар Л. Професіоналізація земських чиновників в Україні: зб. *Наукові праці 2013. №37. С. 307-313.*
22. Гурне Б. Державне управління. *Б. Гурне Пер. з франц. В. Шовкун – К.: Основи, 2018.*
23. Дегтяренко О. Г., Таранюк К. В., Лук'яніхін В. О. Управління трудовими ресурсами. *Загальне управління. ред. О. М. Теліженка та С. В. Глівенька. Суми: Книги коледжу, 2022. - 872 с.*
24. Дембицька С. Підготовка кадрів ОДА у сфері надання послуг українському народу. *Науковий вісник Львів: ЛьвДУВС. №3, 2018, С. 170-176.*

25. Дослідження потреб у навчанні вищих державних службовців.  
URL: <http://www.ucs-hrm.org.ua/download-document/292-zvit-provivchennya-potreb-u-navchenni-derzhsluzhbovciv.html>.
26. Завадська Є. Є. Проблеми розвитку людського потенціалу в державному управлінні. Є. Є. Завадська, С. М. Невмержицька. Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю (м. Дніпро, 8 травня 2020 р.). ДРІДУ НАДУ, 2020. С.148-150. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15527/1/2020\\_05\\_08\\_mur-%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80-148-150.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15527/1/2020_05_08_mur-%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80-148-150.pdf)
27. Жовнірчик Ю. Ф. Сучасна кадрова політика органів державної влади та земських органів. *Інвестування: практика та досвід. Випуск 12, 2020. С. 102-107.*
28. Лебедєва І. Ю., Томашевська В. О. Методика оцінки персоналу як складова аналізу кадрового потенціалу та прийоми його розвитку. *І. Лебедєва, В. Томашевська. Інвестування: практика та досвід №12. 2018 – С.75- 81.*
29. Лук'яніхін В. О. Управління персоналом: дослід. *Довідник. В. Лук'яніхін. Суми: Університетська книга, 2014. – 592 стор.*
30. Лук'яніхін, В. О. Стимулювання роботи державних служб. В. О. Лук'яніхін, А. Д. Кириченко. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції ім. проф. Кириченка Балацького О. Ф., Суми, 27 травня 2021 р. Ред.: Прокопенко О.В., Петрушенко М.М. Суми: СумДУ, 2021. - С. 453-454.*
31. Ліплянська О. Аналіз основних методів дослідження організаційної мобільності. *О.Ліплянська URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpip/1/2009\\_24/RED\\_Zbirnyk24\\_12.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpip/1/2009_24/RED_Zbirnyk24_12.pdf)*
32. Невмержицька С.М. Мотивація як спосіб активізації діяльності персоналу сучасної організації. Імперативи економічного зростання в

контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: *тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Том 1. Київ : КНУТД, 2022. С. 46-50. – URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20359/1/IMPER\\_2022\\_V1\\_P046-050.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20359/1/IMPER_2022_V1_P046-050.pdf).*

33. Наумик К. Г. Організація діяльності державної служби. *К. Наумик, А. Григоренко, В. Ушкальов. Навчальний посібник. Харків: Вид. Хнеу, 2011. 320с.*

34. Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Особливості системи професійного навчання державних службовців в Україні. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: *тези доповідей II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 23 квітня 2021 року. Київ: КНУТД, 2021. С. 34-36. – URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18628/1/IMPER2021\\_P034-036.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18628/1/IMPER2021_P034-036.pdf).*

35. Невмержицька С. М. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу в Україні. С. М. Невмержицька, Т. Р. Цалко. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: *матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (9 квітня 2020 р., м. Київ).* – Київ : КНУТД, 2020. – С. 97-99. – URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020\\_P097-099.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020_P097-099.pdf).

36. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку. С. М. Невмержицька. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156. – URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17152/1/Irpin\\_19.03.20\\_155-158.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17152/1/Irpin_19.03.20_155-158.pdf).*

37. Невмержицька С. М. Соціальна відповідальність муніципальних службовців у системі муніципального управління. *Електронний ресурс*. С. М. Невмержицька, Р. М. Федоряк, О.О. Підкуйко. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. – 2017. – № 5. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079>
38. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом. *І. Петрова. Навчальний посібник*. К.: КНЕУ, 2013. — 466, [6] с.
39. Руденко О.М. Системи та стратегії управління персоналом у державному управлінні. *О. Руденко, М. Газізов. Навч.-метод.Матеріали.К.: НАДУ, 2013. – 100с.*
40. Соколова Т. А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. *Т.А.Соколова URL: http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=191.*
41. Стратегічне управління персоналом як елемент модернізації державної служби. *Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ: 2012. Сторінка 193.*
42. Ткаченко А. Ю. Професійна ідентичність особистості в процесі професіоналізації. *Збірник наукових праць. Випуск 10. Харків. NUTZU, 2017. С.240.*
43. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека. 2021. № 1 (17).* – URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16148563087462.pdf>
44. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Виконавська дисципліна у державному управлінні в умовах трансформації та діджиталізації. *Економіка та держава. 2020. № 12. С. 114-120. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.114*
45. Шовгеля О. М. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти. *О. М. Шовгеля. Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. Вип.3(14). - С. 223-231.*

46. Невмержицька С. М., Лещинська Л.А. Комунікаційна взаємодія в організації. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference “Integration of scientific and modern ideas into practice” (November 15-18, 2022) Stockholm, Sweden. *International Science Group*. 2022. P. 344-346.

– URL:  
[https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=ijCdEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA344&dq=info:\\_omcD34YPFAJ:scholar.google.com&ots=sVCaLqs4eG&sig=-zOUY4mL7lAGmx6n0eNhj08AWfE&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=ijCdEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA344&dq=info:_omcD34YPFAJ:scholar.google.com&ots=sVCaLqs4eG&sig=-zOUY4mL7lAGmx6n0eNhj08AWfE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

47. Невмержицька С. М., Козир Т. В. Мотивація персоналу в сучасній компанії. Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora: Colección de documentos científicos «ΛΟΓΟΣ» con actas de la Conferencia Internacional Científica y Práctica, Panamá, 11 de junio de 2021. Panamá-Vinnytsia: Centro de Estudios Estretégicos & European Scientific Platform, 2021. – С. 42-43. – URL:  
[https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22737/1/11.06\\_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%9F%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B0\\_2021-43-44.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22737/1/11.06_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9F%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B0_2021-43-44.pdf) .