

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
Наталія Бондарчук**

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В
ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Сергій СІБЕЛЬОВ

**Науковий керівник,
д.держ.упр., професор**

Наталія БОНДАРЧУК

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 202_ р.**ЗАВДАННЯ****на підготовку кваліфікаційної роботи****Сібельову Сергію Дмитрійовичу**

1. Тема роботи: Формування та реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Науковий керівник: Бондарчук Наталія Володимирівна, д. держ.упр., проф.
затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 2022 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 5 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, наукова література, статистичні дані, аналітична інформація.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Розділ 2. Формування та реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Розділ 3. Шляхи удосконалення формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Склад і структура посадових осіб. 2. Віковий склад працівників. 3. Розподіл працівників за рівнем освіти. 4. Динаміка коефіцієнтів плинності та постійності кадрів. 5. Проблеми, які виникають в ході реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Теоретичні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування.	Лютий 2022 р. – березень 2022 р.	
2	Розділ 2. Формування та реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування.	Квітень - серпень 2022 р	
3	Розділ 3. Шляхи удосконалення формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.	Вересень - листопад 2022 р.	
4	Формулювання висновків, положень наукової новизни	Грудень 2022 р.	

Здобувач _____ Сібельов С.Д.

Науковий керівник _____ Бондарчук Н.В.

РЕФЕРАТ

Тема: **«Формування та реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування»**

Кваліфікаційна робота містить: 73 с., 6 рис., 4 табл., 64 літературних джерела.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення підходу до формування та реалізації кадрової політики у діяльності органів влади місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження - процес формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження теоретичні та практичні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах влади місцевого самоврядування та визначення напрямів удосконалення.

Методи дослідження загальнонаукові методи (аналіз, синтез, дедукція, індукція); спеціальні методи (порівняння, аналогія, моделювання). Всі ці методи використані з урахуванням їх функціональних можливостей, що дозволило забезпечити повноту і достовірність висновків викладених у дослідженні. Цілісність дослідження було досягнуто за рахунок використання методу системного аналізу.

В ході дослідження розглянуто теоретичні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Проаналізовано процес формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Запропоновані шляхи удосконалення формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування..

Результати впроваджені в діяльність Підгородненської міської територіальної громади Дніпровського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, ОРГАН МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.

KEYWORDS

PERSONNEL POLICY, PERSONNEL MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, LOCAL GOVERNMENT AUTHORITY

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ. 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	8
1.1 Основні поняття, зміст та сутність кадрової політики	8
1.2. Розробка та реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування	14
1.3. Зарубіжний досвід формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування	19
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	26
2.1. Специфіка кадрової політики в органах місцевого самоврядування та її правове регулювання	26
2.2. Реалізація кадрової політики в Підгородненській міській територіальній громаді	30
2.3 Організація кадрового планування в Підгородненській міській територіальній громаді	35
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	46
3.1. Кадрове планування в органах місцевого самоврядування	46
3.2. Рекомендації по зниженню плинності кадрів в органах місцевого самоврядування	49
3.3. Напрями удосконалення підходів до формування та реалізації кадрової політики в Підгородненській МТГ	57
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми роботи зумовлена тим, що ефективність діяльності органів місцевого самоврядування залежить від наявного кадрового потенціалу. Саме тому робота з ними важлива, оскільки вона дозволяє не тільки сформувати трудовий колектив з високою продуктивністю праці, а й формує кадровий резерв за рахунок активної роботи з кадровим потенціалом. Тому у діяльності органів місцевого самоврядування слід приділяти велику увагу питанням формування та реалізації кадрової політики.

Кадрову політику в органах місцевого самоврядування слід вивчати та розглядати як соціальний процес. При цьому варто враховувати, що в центрі кадрової політики знаходиться кадровий потенціал. Тобто людина є носієм професійних знань, досвіду та кваліфікації, відповідно її інтереси та потреби знаходяться у сфері реалізації професійних можливостей.

Основна проблема дослідження полягає в тому, що нині питанню механізму формування та реалізації кадрової політики у діяльності органів місцевого самоврядування приділено недостатню увагу. Дискусійним залишається питання, чи має бути сформована в діяльності органів місцевого самоврядування єдина методологія до формування та реалізації кадрової політики або достатньо використовувати вибірково її елементи.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення підходу до формування та реалізації кадрової політики у діяльності органів влади місцевого самоврядування.

Для реалізації поставленої мети в роботі було поставлено наступні завдання:

- розглянути теоретичні та методичні засади формування кадрової політики;

- охарактеризувати особливості діяльності органів влади місцевого самоврядування;
- дати оцінку поточної організації кадрової політики у діяльності я органу влади місцевого самоврядування;
- надати напрями удосконалення підходів до формування кадрової політики у діяльності органів влади місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах влади місцевого самоврядування та визначення напрямів удосконалення.

Методами дослідження, на яких базуються результати, що отримані в процесі дослідження є: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, дедукція, індукція); спеціальні методи (порівняння, аналогія, моделювання).

Всі ці методи використані з урахуванням їх функціональних можливостей, що дозволило забезпечити повноту і достовірність висновків викладених у дослідженні. Цілісність дослідження було досягнуто за рахунок використання методу системного аналізу. Для обробки підсумкових даних застосовуються методи аналогії та моделювання, що дозволяє дати оцінку ефективності впровадження в діяльність об'єкта дослідження проектних заходів, запропонованих за результатами висновків, отриманих в результаті аналізу.

Інформаційною базою є нормативно-правові документи, підручники, навчальні посібники, монографії, публікації у фахових виданнях у галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що визначено та уточнено основні змісти поняття «кадрова політика в органах місцевого самоврядування»; розроблено управлінські рішення, спрямовані на вдосконалення підходів до формування та реалізації кадрової політики в Підгородненській міській територіальній громаді.

Практична значущість проведеного дослідження полягає у розробці комплексу пропозицій, які сприяють підвищенню ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Запропоновані механізми вдосконалення можна використовувати у практичній діяльності органів місцевого самоврядування.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідались та обговорювались на Міжнародній науково-практичній конференції „Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі” (м. Дніпро, 2022 р.), Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 2022 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 73 сторінки. Робота містить 4 таблиці, 6 рисунків. Використане 64 літературних джерела.

РОЗДІЛ. 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Основні поняття, зміст та сутність кадрової політики

Кадрова політика виконує важливу роль у життєдіяльності держави та суспільства. Враховуючи важливість і значення кадрової політики, теоретичні основи кадрової політики почалися предметно досліджуватися в Україні відносно нещодавно. В даний час питання кадрової політики знаходяться в числі актуальних аспектів адміністративного, трудового права, соціології управління, політології та історії.

Проведемо дослідження щодо визначення дефініції «кадрова політика» у науковій літературі. Питання формування та реалізації кадрової політики досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, а саме: Дембіцька С., Жовнірчик Я.Ф., Кагановська Т., Ковбасюк Ю., Серьогін С., Шатрава С. та ін.

Жовнірчик Я.Ф. подає наступне трактування поняття «кадрова політика»: «це цілеспрямована загальнодержавна стратегія, яка розрахована на тривалий період діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» [10].

На думку Дембіцької С. кадрова політика це загально послідовний курс та послідовна діяльність держави, яка передбачає формування єдиних вимог до службовців, їх підбору, підготовки та раціонального використання з урахуванням стану і перспектив розвитку державного апарату [4].

У роботах Бугайчука К., Дивака М., Шатрави С. подано нормативно-методичний підхід до визначення поняття кадрової політики. Наприклад, Бугайчук К. вважає, що: «кадрова політика є виступає як нормативно закріплена сукупність правил, принципів, норм, поглядів, рекомендацій стосовно загальної організації роботи з персоналом у рамках певної сфери суспільного життя, державного органу, відокремленого підрозділу або господарського підприємства [2]. У свою чергу, Шатрава С.О визначає кадрову політику як певне зведення правил, положень, стандартів по роботі з персоналом [63].

Інші автори підтримують діяльнісний підхід до визначення кадрової політики, зокрема, Тищенко О.П. та Королюк Т.О. [58]. На думку Сороки О.В., кадрова політика організації - це комплекс змістовних організаційних заходів, які спрямовані на ефективність використання здібностей та професійних навичок кожного працівника окремо в реалізації кінцевих цілей (місії) організації, підприємства, фірм [55]. Слід зазначити, що таке трактування виключає ідеологічні, концептуальні, цільові та нормативні аспекти кадрової політики.

На думку Ковбасюк Ю.В., кадрова політика співвідноситься з різними аспектами управління персоналом: підбором та розстановкою кадрів, оплати праці та винагород, навчання персоналу, комунікативною політикою тощо [17].

Малиновський В.Я. наводить дещо інше визначення кадрової політики, представляючи її як сукупність цілей і принципів, що визначають напрям і зміст роботи з персоналом [28].

У сфері державної служби кадрова політика виражає державну стратегію щодо формування, професійного розвитку та забезпечення затребуваності кадрового потенціалу в системі адміністративної влади. Це визначення відображає сутність державної кадрової політики у сфері державної цивільної служби.

Кагановська Т.Є. вважає оптимальним таке визначення кадрової

політики: «кадрова політика – система теоретичних знань, поглядів, установок державних органів, недержавних організацій, посадових осіб, спрямована на встановлення стратегії, принципів та пріоритетів цієї політики, на визначення кадрової доктрини, ефективних форм та методів кадрової діяльності» [11].

Колектив авторів визначають кадрову політику на державній службі як «діяльність державних органів щодо реалізації кадрової стратегії» [12].

Георгієвський Ю.В. під державною кадровою політикою розуміє загальний курс та подальшу послідовну діяльність держави щодо формування вимог до держслужбовців, щодо їх добору, підготовки та раціонального використання з урахуванням стану та перспектив розвитку держапарату, прогнозів про кількісні та якісні потреби у кадрах держслужбовців [3].

Сутність кадрової політики у системі державних органів влади з погляду Стрілець М.І. полягає у залученні, закріпленні та адекватному використанні на державній та муніципальній службі фахівців високої кваліфікації, у створенні умов для реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків та забезпечення на цій основі ефективного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування [57]. Дане розуміння сутності кадрової політики відбиває діяльнісний аспект, процес здійснення кадрової роботи.

З погляду Савченко-Сватко О., сутність державної кадрової політики у сфері державної цивільної служби полягає у висловленні стратегії держави щодо формування, професійного розвитку та забезпечення затребуваності кадрового потенціалу в системі адміністративної влади [47].

Підсумовуючи вищесказане, можемо сказати, що викладені вище визначення поняття «кадрова політика» не задовольняють мети даного дослідження. Сутність кадрової політики передбачає безліч норм, цілей принципів та правил, які визначають основний напрямок та зміст роботи з персоналом. Головна мета кадрової політики: дотримання оптимального балансу процесів оновлення та збереження якісного та кількісного складу кадрів відповідно до потреб організації [44].

Ми вважаємо, що під кадровою політикою слід розуміти систему теоретичних поглядів, вимог, принципів, які формують стратегічні напрями роботи органів державної влади та місцевого самоврядування щодо формування та професійного розвитку кадрового складу для його максимально корисного використання, у процесі якого досягаються як цілі державного органу так і державних службовців.

Основними рисами, які притаманні державній кадровій політиці є наступні:

«- системність, що враховує різні аспекти кадрових питань - економічні, соціальні, моральні, соціально-психологічні тощо;

- наукова обґрунтованість та реалістичність врахування потреб суспільства в кадрах, послідовність та етапність вирішення стратегічних кадрових завдань, залучення до професійної діяльності підготовлених фахівців;

- єдність та багаторівневність щодо охоплення всього кадрового потенціалу, кадрових процесів;

- перспективність, що визначає випереджальний характер, враховує соціальний прогрес, зміни характеру праці та управлінських процесів;

- демократичність за цілями, соціальною базою та механізмами розв'язання кадрових проблем;

- моральність - виховання в кожному працівникові таких рис, як чесність, упевненість, громадянська відповідальність;

- законодавча забезпеченість» [10].

Основні засади, завдання щодо формування та реалізації державної політики викладено в нормативних документах, таких як:

- Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII [35];

- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [37].

Крім того, пріоритети, завдання та принципи державної кадрової

політики у сфері державного управління позначаються указах Президента України.

Вихідними положеннями кадрової політики у сфері державної та муніципальної служби України «включає вирішення низки основних завдань є:

а) політика кадрового забезпечення – передбачає забезпечення ефективним персоналом та спонукання його до отримання задоволення від роботи за допомогою створення привабливих умов роботи, безпеки, можливості просування;

б) політика навчання – забезпечення відповідними навчальними потужностями, щоб працівники могли краще виконувати свої обов'язки та підготуватися до просування;

в) політика оплати праці – надання вищої заробітної плати, ніж у інших місцях, яка визначається здібностями, досвідом, відповідальністю;

г) політика виробничих відносин – встановлення певних процедур простого вирішення трудових розбіжностей;

д) політика добробуту – забезпечення послуг та пільг, більш сприятливих, ніж в інших наймачів: соціальні умови, створені в організації бажані для працівника та вигідні для підприємства» [28].

Кадрова політика держави побудована на основі принципів, які являють собою основні положення, що містять в себе основні закономірності та тенденції у сфері кадрових відносин. Такі принципи є керівними правилами і є основою діяльності суб'єктів державної кадрової політики.

Спробу легітимації принципів кадрової політики вперше було здійснено в Законі України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889- (ст. 3), у якому законодавцем визначено принципи формування кадрового складу цивільної служби, серед яких «:

- служіння народу України;
- демократизму і законності;
- гуманізму і соціальної справедливості;

- пріоритету прав людини і громадянина;
- професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі;
- персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліни;
- дотримання прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування;
- дотримання прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян» [35].

Законодавчо визначено пріоритетні напрями формування кадрового складу державної та муніципальної служби, які мають на увазі організацію та ефективне використання кадрового резерву, підготовку кадрів для цивільної служби та професійний розвиток цивільних службовців, надання сприяння посадовому зростанню службовців (на конкурсній основі), використання ротачії кадрів, оцінка результатів діяльності службовців за допомогою атестації та кваліфікаційного іспиту, а також використання сучасних кадрових технологій у процесі здійснення кадрової роботи.

Таким чином, аналіз праць вітчизняних вчених на тему дослідження дозволив сформулювати більш повне та актуальне визначення поняття кадрової політики - це сукупність стратегічних цілей та принципів організації щодо формування та професійного розвитку трудового колективу для його максимально корисного використання, у процесі якого досягаються як цілі організації так працівників.

Муніципальна кадрова політика - це система теоретичних знань, принципів, відносин та організаційно-практичних заходів органів місцевого самоврядування, організацій, яка включає та відображає систему заходів з підготовки, підбору, призначенню, атестації, переміщенню, винагороді, покаранню та звільнення муніципальних службовців (персоналу) організації.

Серед основних принципів формування кадрової політики є: забезпечення рівного доступу громадян до органів місцевого самоврядування,

забезпечення її відкритості та прозорості. Особливістю кадрової політики в органах місцевого самоврядування є те, що вона має бути спрямована на реалізацію стратегії соціально-економічного розвитку території та має бути сформована внаслідок узгоджених дій представницьких та виконавчих органів влади. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування має бути сформульована максимально ясно та доведена до кожного працівника органу.

Також було виявлено, що сутність кадрової політики полягає у висловленні стратегії держави щодо формування, професійного розвитку та забезпечення потреб кадрового потенціалу в системі адміністративної влади.

Кадрова політика в системі державного та муніципального управління здійснюється відповідно до певних пріоритетних напрямів та принципів.

1.2. Розробка та реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій організації та зовнішніх чинників. Кадрова політика органів місцевого самоврядування є частиною загальної політики держави та має повністю відповідати концепції її розвитку.

Основними принципами формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування є:

- «науковість, використання всіх сучасних наукових розробок у цій галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний та соціальний ефект;
- комплексність, тобто мають бути охоплені всі сфери кадрової діяльності;
- системність, тобто врахування взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових цієї роботи;
- необхідність врахування як економічного так і соціального ефекту, як позитивного так і негативного впливу будь-яких заходів на кінцевий

результат;

– ефективність» [30].

Розробку відповідної кадрової політики в органах місцевого самоврядування можна поділити на такі етапи.

Перший етап. «На цьому етапі обґрунтовують мету розвитку кадрового потенціалу організації та формують склад структурних ланок, які забезпечують досягнення цієї мети. Кадрова політика має реалізовувати кінцеву мету, яка полягає у найбільш повному задоволенні суспільних потреб у формуванні, підготовці та використанні кваліфікованих кадрів.

Для визначення кінцевої мети кадрової політики можна використовувати такий спосіб структуризації цілей:

1. Забезпечення наукових досліджень у галузі кадрової політики;
2. Матеріально – технічне забезпечення системи керування;
3. Забезпечення ефективної експлуатації фонду навчальних закладів та випуску учнів, робітників та спеціалістів;
4. Забезпечення ефективного управління людськими ресурсами» [27].

Другий етап. Цей етап охоплює розробку методичних рекомендацій щодо складання цільових програм розвитку кадрового потенціалу організації.

Програма розвитку кадрового потенціалу може включати наступні розділи.

1. Структура програми;
2. Основні показники оцінки та планування діяльності кадрового потенціалу;
3. Аналіз вихідного рівня розвитку кадрового потенціалу;
4. Розробка прогнозу розвитку кадрового потенціалу;
5. Кількісне визначення мети розвитку кадрового потенціалу на запланований період;
6. Визначення структурної частини розробки кадрової політики;
7. Обґрунтування ресурсної частини кадрової політики.

Третій етап. На цьому етапі обирають оптимальний варіант кадрової

програми з урахуванням вихідних передумов.

Кадрова політика фіксується у загальноорганізаційних документах та інструкціях, які регламентують всі аспекти роботи керівників середніх та нижчих ланок управління з різними категоріями персоналу. За їх допомогою поширюються відповідні ціннісні орієнтації усім працівників апарату управління. У вимогах, що висуваються при взятті на роботи, у питаннях відбору, оплати, стимулювання, вибору умов праці, методах регулювання трудових відносин відображаються економічне становище і господарська стратегія організації. Ефективна кадрова політика визначається основними цілями організації та служить їх досягненню.

Важливим методологічним питанням розробки прогнозів, програм, основних напрямів, планів розвитку кадрів є забезпечення виконання таких вимог:

- сумісність структурних елементів (напрямів, розділів, підрозділів) цих документів;
- використання «наскрізних» показників, що характеризують ефективність кадрової політики;
- наступність у розробці заходів щодо реалізації цілей та завдань кадрової політики.

Згідно із думкою, яка викладена в праці [57] «для розробки кадрової політики необхідно проаналізувати існуючу систему планових показників розвитку кадрів, виявити їх відповідність системі соціальних та економічних законів та змінним умовам розвитку виробництва та суспільства, намітити шляхи їх оптимізації». «Упорядкування нормативної бази розробки кадрової політики передбачає приведення її у відповідність до вимог, що включають забезпечення можливості розрахунків планових показників розвитку кадрів на всіх стадіях:

- забезпечення прогресивності нормативних документів з урахуванням максимального відображення в них сучасних методів організації управління кадрами;

- забезпечення методичної єдності при розробці нормативів для різних рівнів державного, галузевого та територіального планування та тривалості планового періоду;
- систематичне оновлення нормативів з урахуванням новітніх досягнень вітчизняного та зарубіжного кадрового менеджменту, прогресивних змін у науковій організації управління персоналом;
- забезпечення автоматизації збору, накопичення та оновлення норм та нормативів» [44].

Реалізація кадрової політики здійснюється відповідними керівниками організації. Насправді кадрова політика реалізується через систему організаційних, економічних, адміністративно - правових, соціально – психологічних заходів, планів, тематичних програм (оцінки персоналу, внутрішньоорганізаційного навчання, мотивації і стимулювання трудової діяльності персоналу, наставництва та соціальної адаптації молодих спеціалістів, оптимізації умов праці персоналу тощо), норм, персонал – технологій, різних методів управління працівниками та моніторингу персоналу.

Засобом реалізації кадрової політики є економічні, адміністративні та інші повноваження керівників різних рівнів, які використовуються в ході трудових відносин з підлеглими. З метою визначення ефективності реалізованих заходів кадрової політики слід здійснювати моніторинг їх діяльності. У разі зміни внутрішніх та зовнішніх факторів керівник повинен для запобігання кризовій ситуації в організації своєчасно ставити перед відповідними керівниками завдання щодо розробки антикризових кадрових програм.

Для забезпечення успішності реалізації кадрової політики необхідно розробляти окремі ситуаційні плани, які включають систему заходів щодо подолання очікуваних або можливих труднощів та кризових явищ.

Правильно сформована кадрова політика забезпечує:

- а) «своєчасне укомплектування кадрами;

б) формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу організації при мінімізації витрат (економія в розумних межах витрат, пов'язаних із наймом працівників, підготовкою кадрів з урахуванням не тільки в поточному періоді, а й на подальшу перепідготовку та підвищення кваліфікації тощо);

в) стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання та отримання інших пільг;

г) формування більш високої мотивації до високопродуктивної праці;

д) раціональне використання працівників відповідно до їх кваліфікації та спеціальної підготовки тощо». [47].

Проте досягнення цих результатів можливе лише за правильної оцінки обраної кадрової політики у конкретних організаційно – технічних і соціальних умовах.

Кадрова робота в органах місцевого самоврядування набуває особливого значення. Вона спрямована на пошук, підготовку, навчання державних службовців з метою вдосконалення персоналу та його підготовки до повсякденної роботи.

Основними принципами роботи з кадрами в органах місцевого самоврядування є:

- пріоритет стратегічних цілей державної політики в організації роботи з персоналом;
- постійна адаптація цілей і задач кадрової роботи до мінливих політичних, соціальних та економічних умов;
- підвищення престижу муніципальної служби, розробка систем різнобічної мотивації та стимулювання кадрів;
- залучення нових спеціалістів, розширення соціальної бази органів державної влади та місцевого самоврядування;
- організація безперервного процесу навчання кадрів;
- регулярна оцінка ефективності діяльності органів місцевого

самоврядування, їх підрозділів, окремих керівників та спеціалістів;

– вдосконалення організаційних структур та муніципальної влади, методів та технологій кадрової роботи [28].

Виходячи з принципів кадрової роботи слід говорити про те, що першочергового значення набуває перманентно проведена кадрова робота, яка не залежить від зміни влади на її різних рівнях, має чіткі цілі та завдання.

Технологіям кадрової роботи приділяється особливе значення у цій системі. Вони мають бути чітко окреслені та їх важливість полягає не в тому, що методологія вивчення технологій добре відома і багато з них досить докладно описані, а в тому, що технології повинні постійно реалізовуватись у повсякденній роботі різних рівнів муніципального управління, а відділи кадрів повинні використовувати повноцінний арсенал таких.

Отже, муніципальна політика на сучасному етапі є головним інструментом продуктивного використання конкурентних переваг та ресурсів тієї чи іншої території. Вона в повному обсязі має враховувати фактори розташування організації, ресурсну базу, структуру економіки та власне кадровий потенціал.

Нині принципи кадрової політики в системі органів місцевого самоврядування повинні бути чітко зорієнтовані на професіоналізм та відповідальність службовців, а кадрова політика має включати в себе систему механізмів мотивації та соціального захисту працівників.

1.3. Зарубіжний досвід формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Трансформація економічних систем та підходів до управління людськими ресурсами потребує зміни філософії управлінської діяльності.

У законодавстві розвинених країн муніципалітети закріплені як корпорації громадського та приватного права, тобто установи, які володіють правами громадського установи (суб'єкта адміністративно-правових

відносин) і правами юридичної особи (США, Великобританія) [21].

Вивчення позитивного зарубіжного досвіду формування висококваліфікованого кадрового складу муніципальної служби у рамках удосконалення кадрової політики може стати ефективним інструментом у вирішенні аналогічних проблем, які існують усередині нашої держави.

Забезпечення муніципальної служби високопрофесійними та відповідальними кадрами – це проблема не лише України. Цю проблему вирішують також інші країни.

Основним методом формування муніципальної служби та відповідної для неї кадрової політики у розвинених країнах виступає посадова кваліфікація, у якій чітко встановлені стандарти щодо обсягу обов'язків посадових осіб кожного класу та кваліфікаційних вимог, які пред'являються до них. Розробці посадових стандартів та методиці екзаменаційного процесу приділяється велика увага. До цієї роботи залучаються вчені різних професій. Так, для відбору кандидатів у США, Японії, Англії та інших країн застосовуються тестування, письмові та усні іспити, співбесіди [43].

Варто зазначити, що в багатьох розвинених країнах процес відбору кандидатів на вакантні посади в муніципальну службу контролюються спеціальними органами, які незалежні від політичних і відомчих інтересів. Відмінною особливістю кадрової політики на муніципальній службі в розвинених країнах є той факт, що в них є вплив на формування вищого шару професійних службовців.

Так, наприклад, у таких країнах як Японія, Франція, Німеччина, Англія та інших країнах вищий шар професійних службовців формується не за рахунок «природного відбору» із загальної маси чиновників, а за рахунок цілеспрямованого вирощування молодих кадрів, спеціально для діяльності на муніципальній службі [64].

Шлях «наверх» при навчанні молодих кадрів починається з іспитів, до яких допускаються лише особи, які відповідають певним віковим критеріям (переважно до 30 років) та які мають вищу освіту. Переважна більшість

відібраних подібним способом кандидатів формується за рахунок випускників провідних навчальних закладів країни (наприклад, у Японії - Токійського, в Англії - Кембриджського та Оксфордського університетів, у Франції - кількох престижних державних університетів).

У свою чергу, в Японії, Англії, Німеччині та США підготовка майбутніх муніципальних службовців має характер довгострокових стажувань у різних органах влади (в середньому на це відводиться 2-2,5 роки) з подальшою оцінкою їх результатів [43].

Протягом 10-15 років фундаментом кадрової політики Китаю є формування третього ешелону кадрових працівників. Саме ці працівники становлять резерв висування на керівні посади. Ця політика ґрунтується на чотирьох механізмах:

- модернізація;
- омолодження кадрового складу;
- підвищення професійних знань кадрів;
- підвищення рівня управлінських та спеціальних знань [42].

Якщо говорити про Німеччину, то в цій країні органи місцевого самоврядування спираються на старі традиції і розглядають себе як самостійну силу в державі. Для всіх рівнів влади затверджено єдині правила проходження служби, розроблено єдину систему звань, чинів та рангів, прав та обов'язків, гарантій, обмежень, оплати праці, пільг та пенсійного забезпечення. Але варто також варто відзначити, що, наприклад, у Німеччині порядок кадрового забезпечення на муніципальному рівні має суттєві недоліки, які полягають у тому, що чиновництво на муніципальному рівні є якоюсь замкнутою кастою і статус чиновника муніципальної служби дозволяє «нагородити» працівників безліччю привілеїв, в той же час, забезпечуючи неповороткість та громіздкість апарату управління.

У Франції муніципальні службовці (співробітники територіальних колективів або територіальний персонал) віднесені до категорії громадських службовців, тобто осіб, які здійснюють свою трудову діяльність у центральних

та місцевих структурах з метою досягнення інтересів всього суспільства. Особа, яка має статус службовця місцевої служби, призначається на постійну посаду з присвоєнням звання відповідно до місця, яке він займає в адміністративній ієрархії [50].

При цьому між територіальною публічною службою та державною службою діє принцип рівності (паритету), згідно з яким будь-який службовець має право переходити з однієї служби в іншу, а також у безперервному порядку здійснювати свою професійну діяльність у будь-якій з двох категорій публічної служби. Говорячи про сучасні тенденції в організації французької муніципальної служби, слід звернути увагу на активізацію суспільних розбіжностей щодо статусу територіального персоналу. Реорганізація муніципальної служби, що проводиться, шляхом формування посадових складів замість «корпусів», на думку французьких реформаторів, дозволяє реалізовувати більш гнучке управління муніципальними кадрами, зводячи нанівець несприятливі наслідки [50].

Повертаючись до вітчизняних реалій, слід зазначити, що кризові явища останніх років та війна з Росією, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, негативно позначилися на економічному стані держави, а також і на кадровому потенціалі державної та муніципальної служби, стан якого більшістю дослідників справедливо оцінюється, як таке, що не цілком відповідає сучасним потребам населення.

Аналіз чинного законодавства про службу в органах місцевого самоврядування, вивчення практик реформування в Україні дозволяє говорити про те, що розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування йде лише шляхом оптимізації управління кадровим корпусом муніципального рівня влади.

Відповідно також констатуємо, що закордонний досвід також є неоднозначним. З одного боку, кожен досвід несе на собі відбиток національно-специфічних умов тих країн, де він розвивається. З іншого боку, найчастіше можна назвати загальнозначущі, універсальні принципи, підходи

у сфері кадрової політики, зокрема у системі кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування.

Отже, вивчивши різні точки зору, можна виділити такі пропозиції щодо вдосконалення механізмів формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування:

- виробити чітке, кількісне та якісне вимірювання результатів муніципальних службовців;
- виробити єдиний підхід до визначення ефективності управлінської праці, але з урахуванням специфіки виконуваних робіт;
- пов'язувати результативність роботи з матеріальним стимулюванням;
- поліпшити інформування громадян з питань наявності вакансій в органах місцевого самоврядування, проведення конкурсів, їх підсумків, у тому числі шляхом розміщення повідомлень в Інтернеті як на офіційних сайтах, так і на спеціалізованих сайтах пошуку роботи.

Розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування має здійснюватися з урахуванням використання програмно-цільового методу управління, який передбачає виконання таких дій:

- визначення потреби у висококваліфікованих кадрах органів місцевого самоврядування за допомогою обліку результатів моніторингових досліджень, що забезпечують визначення поточного стану кадрового забезпечення та виявлення необхідності у певних змінах; проектування змін стану кадрового корпусу муніципальної служби на основі прогностичних оцінок соціально-економічної та політичної обстановки в країні, а також визначення траєкторій (орієнтирів) розвитку кадрового потенціалу;
- проектування процесів «механізації» управлінських ситуацій (використання соціальних механізмів розвитку кадрового потенціалу); моделювання станів муніципального службовця як суб'єкта кадрового забезпечення з урахуванням застосування програм раціоналізації управлінської праці та ін.

Таким чином, вивчення зарубіжного досвіду в частині організації та

реалізації кадрової політики показало, що, як у зарубіжних країнах, так само як і в Україні підходи до організації та функціонування кадрової не є сталими, їм властиві зміни зумовлені змінами, як у політичній, так і в економічній ситуації у країні. Більше того, на кадрову політику тієї чи іншої країни істотно впливає менталітет. З метою вдосконалення кадрової політики необхідно брати до уваги не лише явні недоліки, що існують у поточній кадровій політиці, а й досвід зарубіжних країн з метою розширення механізмів кадрової політики.

Висновки до розділу 1

Отже, підсумовуючи результати дослідження, які ми отримали при написанні першої глави, можемо зробити наступні висновки:

1. Запропоновано під кадровою політикою розуміти систему теоретичних поглядів, вимог, принципів, які формують стратегічні напрями роботи органів державної влади та місцевого самоврядування щодо формування та професійного розвитку кадрового складу для його максимально корисного використання, у процесі якого досягаються як цілі державного органу так і державних службовців.

2. Основними принципами роботи з кадрами в органах місцевого самоврядування є: пріоритет стратегічних цілей державної політики в організації роботи з персоналом; постійна адаптація цілей і задач кадрової роботи до мінливих політичних, соціальних та економічних умов; підвищення престижу муніципальної служби, розробка систем різнобічної мотивації та стимулювання кадрів; залучення нових спеціалістів, розширення соціальної бази органів державної влади та місцевого самоврядування; організація безперервного процесу навчання кадрів; регулярна оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, їх підрозділів, окремих керівників та спеціалістів; вдосконалення організаційних структур та муніципальної влади, методів та технологій кадрової роботи

3. Вивчивши закордонний досвід, виділено наступні пропозиції щодо вдосконалення механізмів формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування: розробка чіткого, кількісного та якісного вимірювання результатів муніципальних службовців; розробка єдиного підходу до визначення ефективності управлінської праці, але з урахуванням специфіки виконуваних робіт; покращення інформування громадян з питань наявності вакансій в органах місцевого самоврядування, проведення конкурсів, їх підсумків, у тому числі шляхом розміщення повідомлень в Інтернеті як на офіційних сайтах, так і на спеціалізованих сайтах пошуку роботи.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Специфіка кадрової політики в органах місцевого самоврядування та її правове регулювання

Кадрова політика спрямована на створення головного ресурсу управління - професійного, працездатного, інтелектуального, який діє на підставі чинного законодавства. Кадрова політика є провідним інструментом управління персоналом. Кадрова політика будь-якого суб'єкта господарювання за своїм змістом відображає специфіку конкретних програм і кадрових заходів, спрямованих на всебічне управління персоналом.

Кадрову політику в органах місцевого самоврядування необхідно вивчати та розглядати, як соціальне явище. При цьому варто враховувати, що в центрі кадрової політики знаходиться кадровий потенціал, тобто людина як носій професійних знань, досвіду та кваліфікації, її інтереси та потреби у сфері реалізації професійних можливостей. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування визначається як діяльність органів місцевого самоврядування, посадових осіб місцевого самоврядування, кадрових служб щодо реалізації політики, спрямованої на:

- пошук, оцінку, відбір муніципальних службовців;
- професійний розвиток кадрів, їх мотивацію та стимулювання до виконання завдань, які стоять перед органами місцевого самоврядування.

Кадрова політика в органах місцевого самоврядування являє собою розраховану на тривалий період стратегію розвитку людських ресурсів, систему підбору, оптимального розміщення та професійного розвитку кадрів на місцевому рівні, які здатні забезпечити певну перспективу економічного, політичного, соціального та культурного розвитку місцевого співтовариства,

цілісне використання всіх наявних на території ресурсів: людських, природних, виробничо-господарських, освітніх, культурно-історичних

Кадрова політика органів місцевого самоврядування має здійснюватися в руслі регіональної та державної політики та перебувати в ній у відносинах взаємодоповнення. Якісна особливість сучасної кадрової політики – її багатосуб'єктність та різнооб'єктність. На відміну від державної кадрової політики, яка завжди зачіпає ідеологію, політику, сферу владних відносин, муніципальна кадрова політика стосується насамперед безпосередньої життєдіяльності людей, їхнього життєзабезпечення та безпеки [56].

Найважливішою функцією органів місцевого самоврядування у сфері кадрової політики є оптимальний підбір та раціональне використання кадрів, їх професійний розвиток, створення умов для підтримки необхідного рівня управління господарсько-економічними та соціально-культурними процесами на території.

Основними цілями кадрової політики органів місцевого самоврядування є:

- залучення до участі у соціально-економічних перетвореннях всього працездатного населення території, мобілізація людських ресурсів до активної участі у високопродуктивній праці, забезпечення відтворення життєвих сил місцевого співтовариства;

- укомплектування всіх ланок суспільної та господарської роботи ініціативними та компетентними працівниками, які вміють реалізовувати соціально-економічні завдання;

- забезпечення безперервного вдосконалення та своєчасного оновлення кадрового складу виробничо-господарської, соціально-культурної та управлінської організації місцевого співтовариства, створення умов для підвищення професіоналізму та соціальної відповідальності кадрів у галузі муніципального управління [57].

Зміст кадрової політики в органах місцевого самоврядування охоплює питання, які пов'язані з:

- цілеспрямованим, планомірним, збалансованим формуванням та підготовкою кваліфікованих працівників, безперервним підвищенням їхньої професійної майстерності, всебічною освітою та постійним вихованням кадрів;
- розподілом та перерозподілом працівників за сферами зайнятості, видами професійної діяльності;
- раціональним використанням кадрів, матеріальним та моральним стимулюванням їх діяльності, розвитком спеціальних здібностей, формуванням задоволеності працею;
- організацією кадрової роботи, контролю за їх діяльністю;
- формуванням та розвитком комплексної системи управління людськими ресурсами.

Кадрова політика в органах місцевого самоврядування на сучасному етапі є головним інструментом продуктивного використання конкурентних переваг та ресурсів будь-якої території. Вона повною мірою повинна враховувати і чинники розташування муніципального утворення, ресурсну основу, структуру економіки і кадровий потенціал [61].

Нині принципи кадрової політики в системі муніципального управління повинні бути повністю зорієнтовані на професіоналізм і відповідальність муніципальних службовців, а сама кадрова політика повинна включати систему механізмів мотивації і соціального захисту працівників. Варто підкреслити, що помилково зводити кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування лише до процесу підбору та розміщення кадрів.

Управління персоналом, виступає однією з основних цілей кадрової політики в органах місцевого самоврядування і має включати різнобічний комплекс заходів (організаційних, економічних, освітніх, соціально-психологічних) на різних етапах кадрової діяльності: від формування резерву і відбору на посади до стимулювання ефективної праці службовців, професійного просування та звільнення з посади. Але варто відзначити, що досить часто наведеним вище елементом кадрової роботи в органі місцевого

самоврядування приділяється другорядна увага. Зумовлено це тим, що відбір персоналу здійснюється за давно застарілими технологіями, не беруться до уваги морально-психологічні аспекти особистості, робота з кадровим резервом сильно запущена і не забезпечує необхідних умов для відтворення кадрового потенціалу муніципальної служби, оцінка персоналу в основі своїй носить формальний характер низький рівень науково-методичного забезпечення роботи з персоналом.

На муніципальній службі реалізація кадрових технологій має реалізовуватись у правовому полі, що дозволить надати їм легітимності. Іншими словами:

- дії керівника та фахівців з кадрів у галузі використання результатів кадрових технологій повинні бути суворо регламентовані;
- зміст кадрових технологій має бути доступним і зрозумілим для тих, хто їх використовує;
- кадрові технології не повинні порушувати права людини, обмежувати особисту гідність, призводити до отримання та розголошення інформації, що не має відношення до виконання її обов'язків, у тому числі й стану здоров'я;
- право застосування кадрових технологій повинні мати ті, кому це ставиться у обов'язок і хто володіє достатньою кваліфікацією [62].

В органах місцевого самоврядування питання, які пов'язані із будовою та реалізацією кадрової політики та кадровими технологіями, регламентуються відповідним чинним законодавством. Відповідні Закони України, Укази Президента регулюють питання проходження служби в органах місцевого самоврядування, конкурсного заміщення вакантних посад, оцінки, звільнення службовців тощо. Так, нині діють наступні правові та нормативні акти, які регулюють питання формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування:

- Конституція України;
- Кодекс Законів про працю України;

- П.4 ст.8 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні», згідно якого працівникам органів місцевого самоврядування слід постійно вдосконалювати свою роботу, підвищувати власну кваліфікацію [37];
- Закон України «Про місцеве самоврядування» [38];
- Закон України «Про доступ до публічної інформації»
- Закон України «Про відкритість використання публічних коштів»;
- Закон України «Про вищу освіту»;
- Закон України «Про зайнятість населення»;
- Закон України «Про професійний розвиток працівників»;
- Закон України «Про запобігання корупції» [34];
- Указ Президента України «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні» від 05.03.2014 « 278;
- Стратегія державної кадрової політики на 2012 -2020 роки, затв. Указом Президента України від. 01.02.2012р. №45/2012.
- Класифікатор професій, що представляє собою складову частину державної системи класифікації та кодування техніко-економічної та соціальної інформації [40].

Кадрова політика органів місцевого самоврядування орієнтована формування висококваліфікованого кадрового складу, оскільки ефективність діяльності органу місцевого самоврядування безпосередньо залежить від компетентності його співробітників і реалізованої кадрової політики.

2.2. Реалізація кадрової політики в Підгородненській міській територіальній громаді

Дослідження проводилось на базі Підгородненської міської територіальної громади (далі – Підгородненська МТГ). Дата заснування Підгородненської МТГ 27.09.2019 р. Юридична адреса Підгородненської

міської ТГ м. Підгородне, вул. Центральна, 46 Дніпровського району, Дніпропетровської області.

До складу Підгородненської міської ТГ увійшли наступні населенні пункти: м. Підгородне, с. Перемога, с. Спаське, с. Хуторо-Губиниха, с. Дмитрівка. Площа Підгородненської МТГ 22551 га. Густота населення приблизно 106,3 осіб / км².

Населення територіальної громади складає 23975 осіб, з них : пенсійного віку - 5071 особа, працездатне населення – 15613 осіб, молоді від 0 до 18 років – 3291 особа, молоді від 18 до 35 років - 12619 осіб.

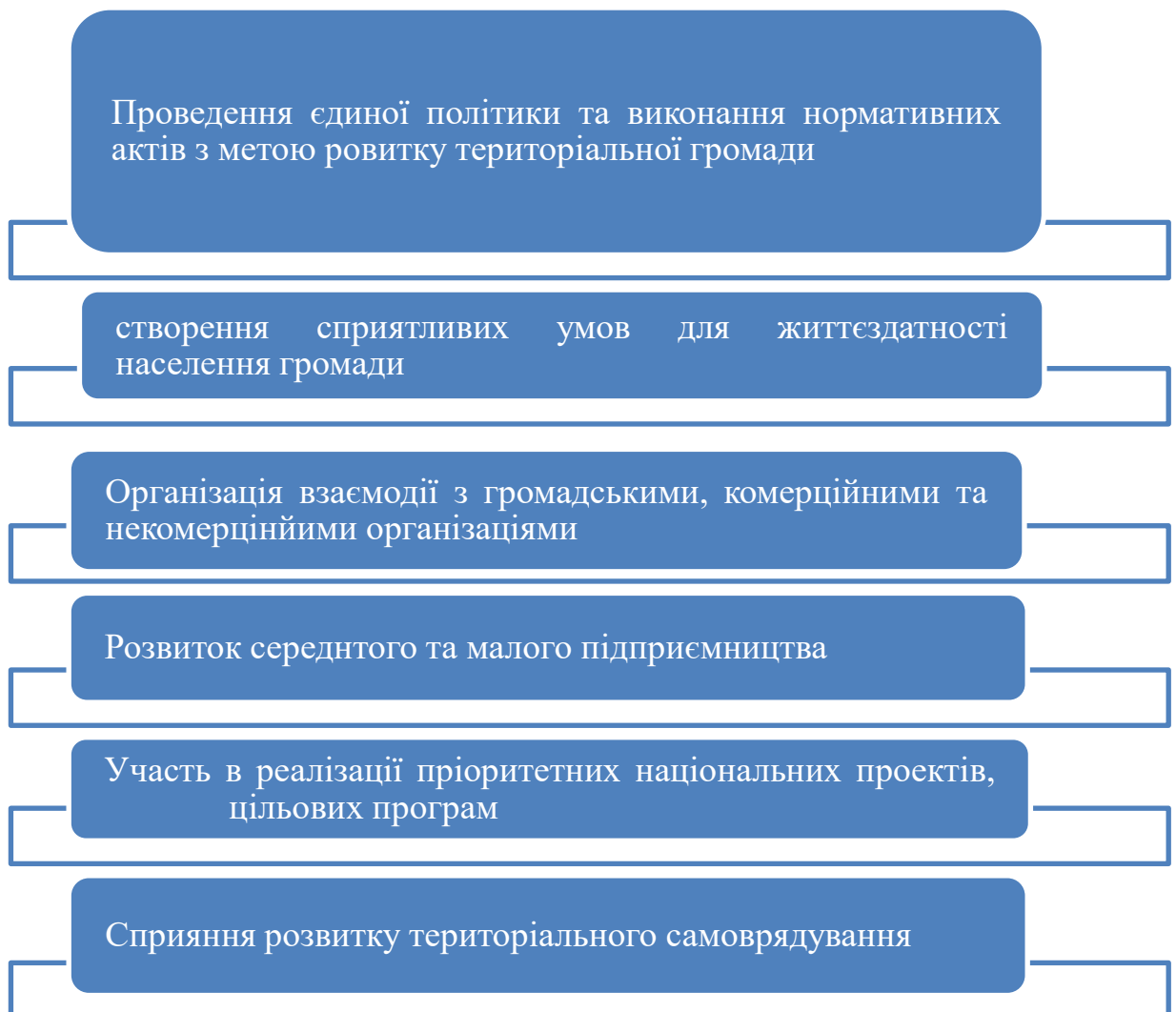


Рис. 2.1 Основні завдання Підгородненської МТГ

Свою діяльність Підгородненська міська ТГ здійснює на основі статуту, згідно якого Підгородненську міську ТГ складають жителі які проживають на території, які входять до складу громади, які є громадянами України та постійно проживають там на житловій площі, яка належить їм на праві власності або найму чи в гуртожитках, а також члени сімей власників або наймачів.

На рис 2.1. наведено основні завдання, які ставить перед собою керівництво Підгородненської МТГ

До структури Підгородненської МТГ входить виконком та такі самостійні підрозділи: управління житлово-комунального господарства, управління соціального захисту населення, управління економіки, фінансового управління, відділу комунального майна, відділу культури і туризму, відділу освіти, відділ з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту населення та взаємодії з правоохоронними органами, відділу містобудування та архітектури, технічних засобів та інформаційних систем.

Кадровий склад є основним чинником, який впливає на ефективність роботи органу місцевого самоврядування. Наявність професійних, добре підготовлених кадрів має значення для розвитку місцевого самоврядування міста. Від наявності добре підготовлених фахівців та керівників, від їх професіоналізму і компетентності в Підгородненській МТГ залежатиме здатність визначати чіткі цілі, розставляти пріоритети та виконувати поставлені завдання.

Нормативними актами, якими регулюється формування та реалізація кадрової політики в Підгородненській МТГ є:

- Конституція України;
- Кодекс Законів про працю України;
- П.4 ст.8 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні», згідно якого працівникам органів місцевого самоврядування слід постійно вдосконалювати свою роботу, підвищувати власну кваліфікацію;

- Закон України «Про вищу освіту»;
- Закон України «Про зайнятість населення»;
- Закон України «Про професійний розвиток працівників»;
- Указ Президента України «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні» від 05.03.2014 № 278;
- Стратегія державної кадрової політики на 2012 -2020 роки, затв. Указом Президента України від. 01.02.2012р. №45/2012;
- Типовий порядок формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 № 1386;
- Класифікатор професій, що представляє собою складову частину державної системи класифікації та кодування техніко-економічної та соціальної інформації.

Забезпеченість міської ради кваліфікованими службовцями важко переоцінити, оскільки від їх професійного ставлення і виконання поставлених завдань залежатимуть результати вирішення проблем громади та міста, точність поставлених завдань та їх вирішення у сфері планування бюджету та соціально-економічного розвитку громади, вирішення проблем соціальної підтримки населення та інших сфер. В цьому контексті велику цікавість складає аналіз якісного складу персоналу, рівень їх освіти, кваліфікації, загального стажу роботи.

Розглянемо склад Підгородненської МТГ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура посадових осіб Підгородненської МТГ

Гендерна ознака	Кількість осіб	(%)
Чоловіки	20	37,8
Жінки	33	62,2
Всього	53	100

Як свідчать дані таблиці 2.1. в загальній чисельності посадових осіб на частку жінок припадає понад 60 %, а чоловіків понад 37%. Це свідчить про відтік чоловіків до інших професій.

Розглянемо віковий склад працівників Підгородненської МТГ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Віковий склад працівників Підгородненської МТГ

Найменування груп посад	Кількість осіб	Кількість осіб у віці, років				
		До 30	30-39	40-49	50-59	Понад 60
Всього	53	5	10	21	14	3
Керівники	13	-	7	5	1	-
Спеціалісти	36	8	8	15	3	2
Службовий персонал	4	-	2		2	-

Як бачимо з таблиці 2.2 основною категорією персоналу Підгородненської МТГ є співробітники віком 40-49 років, які у 2021 році склали близько 40% від загальної кількості персоналу. Далі йде вікова група 50-59 років – 26 %, та 30-39 років – 19 %.

Більша кількість керівників у віці 30-39 років.

Оскільки раніше ми зазначали, що ефективність роботи органу місцевого самоврядування залежить від професіоналізму та компетентності робітників розглянемо рівень освіти працівників (рис. 2.2)

Розподіл працівників за рівнем освіти

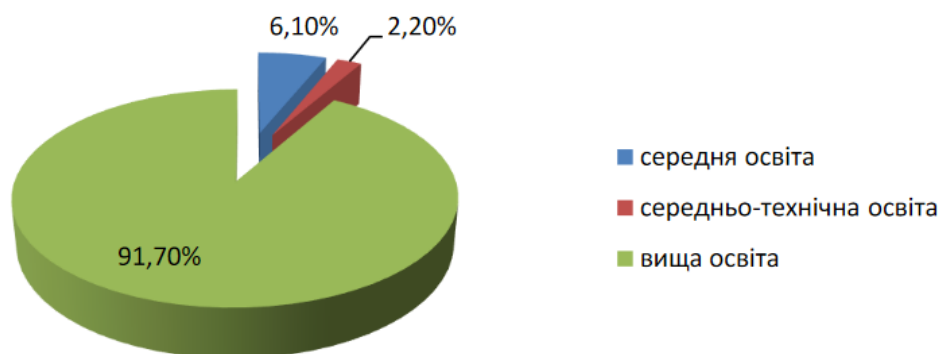


Рис. 2.2. Розподіл працівників за рівнем освіти

Як бачимо, що в Підгородненській МТГ більша кількість працівників має вищу освіти – 91,7%. Така ситуація пов’язана із наявною вимогою щодо наявності вищої освіти осіб які претендують на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування.

Далі проаналізуємо персонал Підгородненської МТГ за стажем роботи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Розподіл персоналу Підгородненської МТГ за стажем роботи

Показник	Кількість осіб	(%)
Від 1 до 3 років	6	11,3
Від 3 до 5 років	11	20,7
Від 5-10 років	10	18,9
Від 10-15 років	14	26,5
Більше 15 років	12	22,6

Як свідчать дані подані в таблиці 2.3., найбільшими є групи працівників, які працюють в установі від 3-5 років, від 10-15 років, та більше 15 років.

Отже, зі сказаного можна дійти наступних висновків:

1. Більша частина працівників Підгородненської МТГ володіє великим досвідом роботи, що сприяє її ефективному функціонуванню;
2. Тривалий стаж свідчить про лояльність працівників та їх відносну задоволеність умовам праці, в яких вони знаходяться.
3. Достатньо висока частка працівників середнього віку.
4. За гендерною ознакою переважають жінки.

2.3. Організація кадрового планування в Підгородненській міській територіальній громаді

Основа ефективної кадрової політики – принцип наступності кадрового потенціалу. Він дозволяє зберегти стабільність, збільшити рівень

організаційної діяльності органів місцевого самоврядування.

В процесі проведення дослідження нами виявлено наступні проблеми, які виникають в ході реалізації кадрової політики в Підгородненській МТГ (рис. 2.3.).

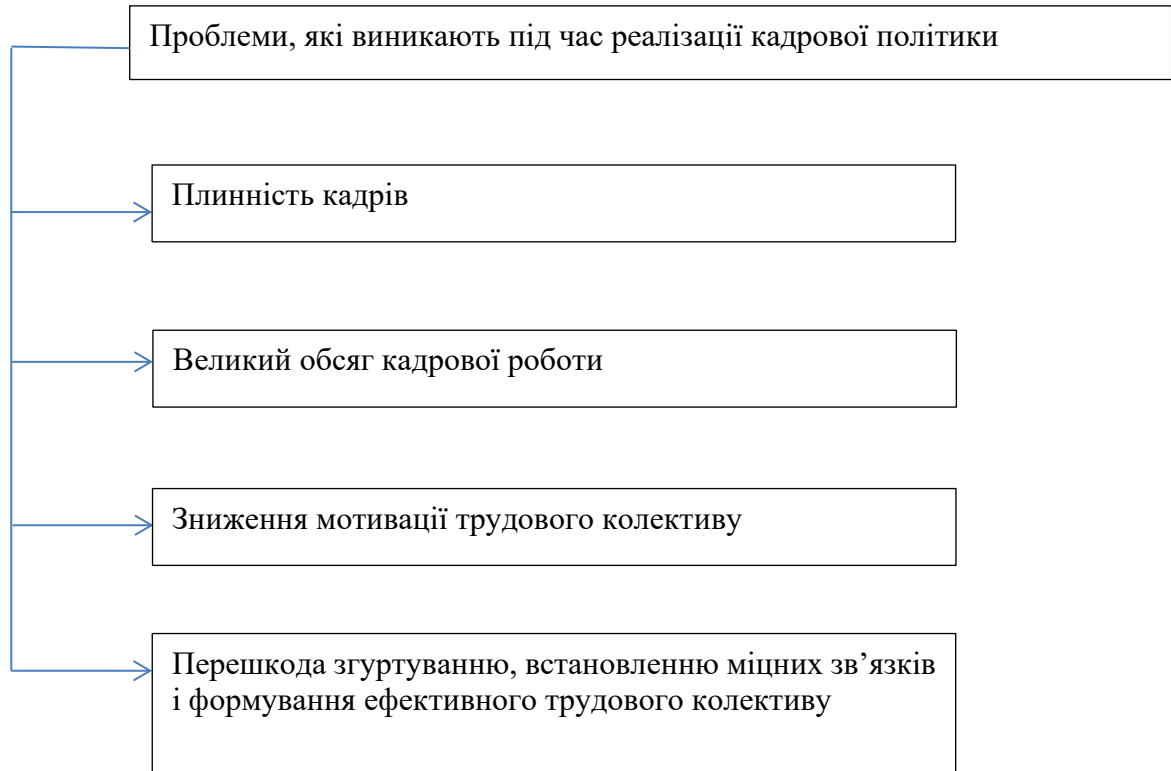


Рис. 2.3. Проблеми, які виникають в ході реалізації кадрової політики в Підгородненській МТГ

Плинність кадрів є великою проблемою для Підгородненської МТГ, оскільки тягне за собою появу таких негативних наслідків як:

- порушення міцних зв'язків між співробітниками;
- зниження мотивації трудового колективу;
- збільшення витрат на пошук та навчання нових кадрів.

Проведемо аналіз плинності кадрів в Підгородненській МТГ (табл. 2.4)

Рух персоналу за період 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
Чисельність персоналу	53	53	53
Прийнято всього, в т.ч.	6	7	6
керівники	-	-	-
Спеціалісти	5	5	
Службовий персонал	1	2	1
Звільнено, в т.ч.	6	7	6
керівники	-	-	-
Спеціалісти	5	5	5
Службовий персонал	1	2	1
Кількість працівників, які працювали весь рік	41	39	41
Коефіцієнт обігу по прийому	0,11	0,13	0,11
Коефіцієнт обігу по вибуттю	0,11	0,13	0,11
Коефіцієнт постійності кадрів	0,77	0,73	0,77
Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,13	0,11

На основі даних таблиці 2.4. здійснено розрахунок наступних коефіцієнтів:

$$1. \quad K_{\text{пр}} = K_{\text{пр}} / \text{Ч}_{\text{ср}}, \text{ де} \quad (2.1)$$

де $K_{\text{пр}}$ – коефіцієнт обігу прийому,

$K_{\text{пр}}$ – кількість прийнятих співробітників,

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ - середньооблікова чисельність персоналу.

$$2. \quad K_{\text{виб}} = K_{\text{виб}} / \text{Ч}_{\text{ср}} \quad (2.2),$$

де $K_{\text{виб}}$ - коефіцієнт обігу вибуття,

$K_{\text{виб}}$ – кількість працівників, які вибули

$$3. \quad K_{\text{с}} = K_{\text{р}} / \text{Ч}_{\text{ср}}, \quad (2.2) \quad (2.3)$$

де $K_{\text{с}}$ - коефіцієнт сталості кадрів;

$K_{\text{р}}$ – кількість співробітників, які пропрацювали весь рік.

$$4. \quad K_{\text{п}} = K_{\text{зв}} / \text{Ч}_{\text{ср}}, \quad (2.4)$$

де $K_{\text{п}}$ - коефіцієнт плинності кадрів;

Кзв – кількість співробітників, звільнених з причин, що належать до плинності кадрів [27].

Звідси:

1. $K_{пр2019} = 6/53 = 0,11$ 34
 $K_{пр2020} = 7/53 = 0,13$
 $K_{пр2021} = 6/53 = 0,11$ 2.
2. $K_{виб\ 2019} = 6/53 = 0,11$
 $K_{виб2020} = 7/53 = 0,13$
 $K_{виб2021} = 6/53 = 0,11$
3. $K_{с2019} = 41/53 = 0,77$
 $K_{с2020} = 39/53 = 0,73$
 $K_{с2021} = 41/53 = 0,77$
4. $K_{п2019} = 6/53 = 0,11$
 $K_{п2020} = 7/53 = 0,13$
 $K_{п2021} = 6/53 = 0,11$

Додатково зміни плинності та сталості кадрів в організації демонструє рисунок 2.4.

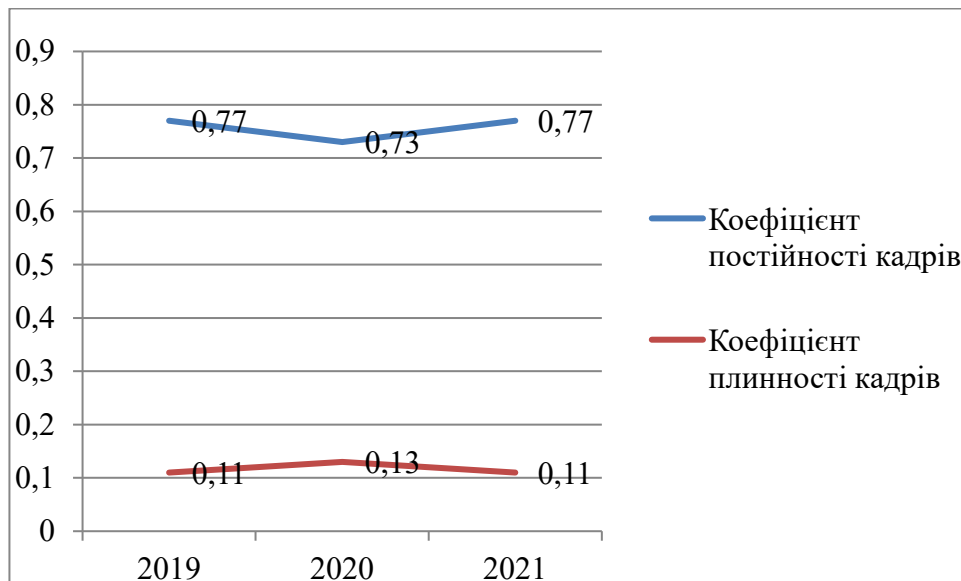


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів плинності та постійності кадрів в Підгородненській МТГ за 2019-2021 рр.

Основними причинами звільнення працівники називали:

- необґрунтовано суворе ставлення керівництва;
- відсутність довірчих відносин у трудовому колективі;
- високе навантаження.

У процесі дослідження було також встановлено, що в аналізованій установі переважають адміністративні методи кадрового менеджменту, які базуються на підпорядкуванні нижчестоящих керівників вищестоящим, на дисциплінарної відповідальності та принципі єдиноначальства. Такий підхід може сприяти зниженню мотивації до праці з сторони персоналу.

В рамках адміністративних методів управління голова та керівники підрозділів використовують свої управлінські повноваження, застосовуючи систему адміністративно-правових стягнень. З урахуванням ситуації в адміністрації використовуються такі форми прояви адміністративних методів, як:

- вказівки та наказ;
- заборона;
- зауваження, догана, попередження про неповну посадову відповідність;
- консультація, ділова рада, роз'яснення та пропозиція.

Враховуючи проведений аналіз слід організувати кадрове планування в територіальній громаді.

Розстановка та добір відбувається на підставі чітко сформульованих кваліфікаційних вимог до муніципальних та державних службовців. Організаційні форми перевірки відповідності кандидатури посади мають забезпечити своєчасність та об'єктивність оцінки. Комплексна періодична оцінка рівня кваліфікації, досвіду сприяє підвищенню ефективності роботи керівника чи службовців.

Успішне вирішення політичних, соціальних та економічних завдань, які стоять перед органами місцевого самоврядування залежить багато в чому від

ефективності діяльності муніципальних органів, за допомогою яких реалізуються функції держави. Муніципальні службовці повинні бути оперативними, ефективними, компетентними, повинні мати професійну підготовку, мати достатній досвід роботи.

Конкурсний порядок добору кадрів на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється на підставі ст. 10 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [37]. Конкурсний відбір є найефективнішим способом оцінки індивідуальних і професійних якостей, які необхідні зайняття муніципальних вакантних посад муніципальної служби.

Рішення про проведення конкурсу на заміщення вакантних посад та його умови приймається міським головою.

Умовою відмови у проведенні конкурсу іноді є наявність резерву службовців, які свої кандидатури висувають на заміщення вакантної посади. Службовці, які перебувають у резерві, на рівні з іншими кандидатами мають у конкурсі показати власний рівень кваліфікації, досвід роботи, особисті та професійні якості.

Проведення конкурсу дозволяє відібрати тих кандидатів, які мають певні знання, але часом не обов'язково більш придатних до виконання обов'язків в Підгородненській МТГ.

Окрім того, кожний громадянин, який працює на державній службі, зобов'язаний кожні три роки проходити атестацію. Проведення та підготовка атестації в Підгородненській МТГ здійснюється на підставі Постанови КМУ «Про затвердження Положення щодо проведення атестації державних службовців» від 28.12.2000 № 1922 та методичними рекомендаціями щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців, затвердженого наказом Голодержслужби від 03.03.2001 № 16.

Атестація службовців Підгородненської МТГ – це оцінка підсумків діяльності, яка проводиться в установленому законодавством порядку, а також визначення кваліфікації та ділових якостей співробітників. Атестація має сприяти вдосконаленню діяльності Підгородненської МТГ у сфері добору,

розстановки та підвищення кваліфікації кадрів, раціонального використання фахівців, підвищення ефективності їхньої праці, визначення рівня їхньої професійної підготовки, а також відповідності займаній посаді.

Атестація в Підгородненській МТГ проводиться для визначення відповідності службовця займаній посаді служби на підставі оцінки його службової професійної діяльності.

Основні завдання атестації:

- формування кадрового висококваліфікованого складу Підгородненської МТГ;

- виявлення потенційних можливостей службовців та перспективи їх застосування;

- оцінка кваліфікації, а також встановлення ступеня відповідності спеціалістів займаній посаді;

- визначення потреби підвищення кваліфікації співробітників;

- стимулювання зростання професіоналізму;

Атестації підлягають усі категорії державних службовців, які працюють в Підгородненській МТГ, крім:

- вагітних жінок;

- працівників, які пропрацювали на посаді менше року.

До правових питань атестації належать: технологія (порядок) її проведення, умови правомочності атестаційної комісії, права атестованого при незгоді з атестаційними висновками, строки проведення атестації, фінансове забезпечення проведення атестації, порядок визначення її підсумків та їх наслідків для працівників.

Атестацію службовців Підгородненської МТГ проводить атестаційна комісія. У складі атестаційної комісії: заступник міського голови, заступники та начальники відділу кадрів та державної служби, управління житлово-комунального господарства, управління соціального захисту населення, управління економіки, фінансового управління, відділу комунального майна, відділу культури і туризму, відділу освіти, відділ з питань надзвичайних

ситуацій, цивільного захисту населення та взаємодії з правоохоронними органами, відділу містобудування та архітектури, технічних засобів та інформаційних систем.

Засідання комісії призначає голова комісії згідно із затвердженим наказом міського голови графіком проведення атестації. Графіки проведення атестації розробляє секретар комісії на підставі списків працівників, що підлягають атестації та затверджує міський голова. Графік атестації доводиться до відома кожного атестованого співробітника Підгородненської МТГ не пізніше ніж за 1 місяць до проведення атестації.

Підготовка документів службовця включає:

- складання відкликання на співробітника;
- при поданні співробітника на атестацію за порушення трудової дисципліни, керівником надаються документи (пояснення співробітника, акт про скоєний провину, акт – за відсутності пояснення співробітника);
- якщо співробітник атестацію проходить не вперше, до комісії надається атестаційний лист минулої атестації.

Період перед атестацією присвячений інформаційно-роз'яснювальній роботі, яка проводиться серед тих працівників, які проходять атестацію. Атестований має право до комісії надати заяву про незгоду з відкликанням та звіт атестованого, відгуки взаємодіючих підрозділів (організацій) про виконання доручень, робіт тощо, а також інші пояснення та документи, які необхідні для неупередженої та об'єктивної оцінки ділових якостей співробітника.

Порядок розгляду питань, винесених на засідання комісії, визначається головуєчим за погодженням із членами комісії. Атестаційна комісія розглядає документи, заслуховує повідомлення працівника, його керівника, а за потреби інших осіб, які беруть участь у засіданні комісії.

Атестація проводиться комісією в присутності службовця. Рішення вважається правочинним, якщо присутні на ньому не менше $\frac{3}{4}$ складу комісії. Атестованими вважається працівники, що визнані комісією такими, які

відповідають займаній посаді. У іншому випадку такий службовець має бути звільнений з роботи на підставі ст. 40 п.2 Кодексу законів про працю. Або він може бути переведений за згодою на іншу посаду, яка буде відповідати його професійному рівню.

Оцінка діяльності службовця ґрунтується на його відповідності кваліфікаційним вимогам щодо посади, визначенню його участі у вирішенні завдань, складності виконуваної роботи, її результативності. Повинні враховуватись досвід роботи, професійні знання службовця, перепідготовка та підвищення кваліфікації, організаторські здібності.

Рекомендації та рішення щодо атестації комісія приймає таємним або відкритим голосуванням більшістю голосів. У разі рівності голосів службовець визнається відповідним посади.

Службовець, який проходить атестацію та який є членом комісії, у голосуванні участі не бере.

Підсумки атестації заносять до атестаційного листа. Атестаційний лист підписує голова, заступник голови, секретар та члени комісії, які були присутні на засіданні та брали участь у голосуванні. З атестаційним листом службовець ознайомлюється під розписку.

Інші документи за підсумками атестації не оформлюються. Атестаційний лист за підсумками атестації службовця надається керівнику Адміністрації пізніше як за 7 днів після її проведення. Атестаційний лист і відкликання нього зберігаються у особовому справі службовця.

Засідання комісії оформляється протоколом, де відображається інформація про прийняті рішення та роботу. Протокол підписує головуючий та секретар комісії з додатком усіх матеріалів, що надаються на атестацію [40].

Отже, можна зробити висновок, що робота з персоналом - це не лише прийом-звільнення та статистика, а й також вирішення комплексу питань, які, зрештою, призводять до ефективної роботи апарату, який виконує функції відповідно до Законів України та Конституції. Це постійна, повсякденна турбота про формування злагодженого, працездатного колективу, який прагне

до постійного самовдосконалення та покращує власну професійну майстерність.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що кадрова політика органів місцевого самоврядування орієнтована формування висококваліфікованого кадрового складу, оскільки ефективність діяльності органу місцевого самоврядування безпосередньо залежить від компетентності його співробітників і реалізованої кадрової політики.

2. Дослідження проводилось на базі Підгородненської МТГ. До структури Підгородненської МТГ входить виконком та такі самостійні підрозділи: управління житлово-комунального господарства, управління соціального захисту населення, управління економіки, фінансового управління, відділу комунального майна, відділу культури і туризму, відділу освіти, відділ з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту населення та взаємодії з правоохоронними органами, відділу містобудування та архітектури, технічних засобів та інформаційних систем.

3. Нормативними актами, якими регулюється формування та реалізація кадрової політики в Підгородненській МТГ є: Конституція України; Кодекс Законів про працю України; п.4 ст.8 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні», згідно якого працівникам органів місцевого самоврядування слід постійно вдосконалювати свою роботу, підвищувати власну кваліфікацію; Закон України «Про вищу освіти»; Закон України «Про зайнятість населення»; Закон України «Про професійний розвиток працівників»; Указ Президента України «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні» від 05.03.2014 № 278 та ін.

4. Проведено аналіз кадрової політики в Підгородненській МТГ. Виявлено основні проблеми формування та реалізації кадрової політики, серед

яких: високий рівень плинності кадрів, великий обсяг кадрової роботи, зниження мотивації трудового колективу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Кадрове планування в органах місцевого самоврядування

Забезпеченість кадрами, стабільність складу персоналу дозволяє зосередити увагу управлінців на інші аспекти діяльності організації в умовах зміни навколишнього середовища, дозволить досягти злагодженої роботи організації, за якої кожен співробітник є ланкою налагодженого механізму, спрямованого на найбільшу продуктивність роботи підприємства. У сучасному світі найбільш гостро стоїть питання вибудовувати грамотне керівництво, до завдання якого входить ведення такої кадрової політики, яка буде спрямована на одержання стабільного складу кадрів, що дозволить скоротити витрати на навчання, стажування та адаптацію; забезпечити постійну роботу організації.

Кадрове планування – система підбору кваліфікованих працівників, при використанні двох видів джерел – внутрішніх (службовці, які працюють в організації) та зовнішніх (залучені або знайдені із зовнішнього середовища) [31].

Метою планування є забезпечення потреби організації у потрібній кількості фахівців у тимчасові конкретні рамки.

Важливе завдання фахівця з персоналу – оптимізувати цей процес, зробити його низько витратним і ефективним без втрати якості.

Кадрове планування має дати відповіді на такі питання, як:

- скільки співробітників, якого рівня кваліфікації, де і коли будуть потрібні (планування потреби у персоналі);
- як скоротити зайвих співробітників з огляду на соціальні аспекти

(скорочення штатів або планування залучення);

- як необхідний персонал можна залучити;
- як цілеспрямовано можна сприяти підвищенню кваліфікації кадрів та їх знання пристосовувати до змін, що змінюються (планування кадрового розвитку);

- як працівників можна використовувати відповідно до їх здібностей (планування використання кадрів);

- яких витрат вимагатимуть кадрові заплановані заходи (витрати на утримання співробітників).

Завдання кадрового планування:

- ув'язування кадрового планування з плануванням організації;
- розробка процедури кадрового планування, яка узгоджується з іншими видами;

- здійснення тих рішень, які сприятимуть успішній реалізації стратегії організації;

- сприяння організації у визначенні кадрових потреб та проблем при стратегічному плануванні;

- організація взаємодії між плановим відділом організації та плановою групою кадрової служби;

- покращення обміну інформацією з персоналу між підрозділами організації.

Кадрове планування включає такі методи, як:

- дослідження ринку праці (ринку робочої кваліфікованої сили) та програми заходів щодо його «освоєння»;

- прогнозування потреб організації в персоналі (за певними категоріями);

- розробка заходів та програм з розвитку персоналу;

- аналіз системи робочих місць організації

Хоча методично кадрове планування має досить багато спільного з іншими сферами планування, проте має певні відмінності [25].

Невірно вважати, що планування зводиться лише до складання кадрового плану за заздалегідь зазначеними датами, до яких потрібно заповнити вакансії. Необхідний глибший аналіз потреб у персоналі. Отже, планування персоналу має бути обов'язковою частиною кадрової політики організації.

Пристаючи до планування персоналу, передусім слід розуміти, що визначення потреби у співробітниках – чітко побудована система дій, завдання яких є досягнення конкретних цілей. Зазвичай весь комплекс заходів спрямований на забезпеченість персоналом у достатній кількості вакантних місць. У другу чергу – на формування максимально ефективної системи навчання та підбору персоналу.

Планування потреби у кадрах організації реалізується у вигляді цілого комплексу взаємозалежних заходів у роботі з персоналом. Керівництво організації формує кадрові заходи з урахуванням стратегії та політики розвитку персоналу. Насамперед, у кадровій системі мають значення дії, створені задля досягнення відповідності персоналу завданням підприємства.

Кадрове планування організації включає ряд послідовних етапів.

На першому, інформаційному етапі, проводиться збір статистичних даних та іншої необхідної інформації про персонал за допомогою спеціально розроблених інформаційних листів, які надають дані про постійний склад персоналу, його структуру, змінність і плинність кадрів, тривалість робочого дня, відпустки, про заробітну плату та послуги соціального характеру.

На другому етапі розробляються варіанти кадрового планування. Аналіз кадрових планів проводиться з урахуванням зіставлення отриманої інформації з цілями організації. Тут краще чернова, ескізна проробка декількох варіантів кадрових планів без деталізації.

Третій етап – прийняття рішення та затвердження одного з варіантів кадрового плану з погляду його найкращої відповідності до цілей підприємства. Ухвалений варіант допрацьовується до найдрібніших деталей, уточнюється кількісними та якісними показниками [8].

При реалізації кадрового планування організація має такі цілі, як:

- найкращим чином використати потенціал персоналу;
- утримати та отримати людей у потрібній кількості та потрібної якості;
- здатність передбачати ті проблеми, які виникають через можливу нестачу або надлишку персоналу.

Стратегія управління персоналом – якісно визначений, довгостроковий напрям докладання зусиль щодо формування трудового потенціалу організації. Вона повинна відповідати загальній стратегії організації.

Розробку організаційних заходів проводити рекомендується за функціями, які здійснює служба управління персоналом організації: відбір та підбір персоналу, планування потреби у персоналі, навчання, мотивація, покращення психологічного клімату тощо.

Один із методів планування персоналу – складання плану роботи з персоналом. Складання плану роботи з кадрами дозволяє організацію забезпечити необхідним персоналом, набрати людей, які могли вирішувати завдання, поставлені їм, і ставити нові. Цей вид планування також дозволяє забезпечити необхідний рівень кваліфікації співробітників та забезпечити активну максимально можливу участь співробітників у діяльності організації.

3.2. Рекомендації по зниженню плинності кадрів в органах місцевого самоврядування

Аналіз чинної кадрової політики в Підгородненській МТГ та динаміки плинності кадрів, дозволив виявити ряд недоліків та намітити шляхи їх подолання. Насамперед, слід зазначити, що людський ресурс – основа успішної роботи організації. Відповідно, на перше місце виходить питання про формуванні гнучкого механізму його використання. Ось чому кожний сучасний керівник має бути не просто професіоналом, а також і лідером, який має свою управлінську команду.

Отже, формування високоефективного кадрового менеджменту, як на комерційному підприємстві, так і в бюджетній установі все більше пов'язується з переходом від адміністративного стилю управління до командного, а успішне управління професійною командою безпосередньо пов'язано із формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі взагалі і в окремо взятій команді зокрема. Досягнення зазначеної мети обумовлено не скільки особистісними особливостями лідера команди та її учасників, а ступенем їх об'єднаності.

За словами Котельникової Ю.М., високо згуртованим командам притаманні такі ознаки [23]:

- вони працюють як єдине ціле, члени команди не турбують і не відволікають одне одного;
- всі учасники виконують свою роботу ефективно, з максимальною віддачею та не перекладають відповідальність на інших;
- вирішуючи індивідуальні завдання, партнери, зрештою, орієнтуються виключно досягнення загальної мети;
- команда раціонально користується наданими ресурсами – матеріалами, обладнанням, а також інтелектуальними здібностями учасників – для реалізації спільних цілей;
- члени команди не приховують один від одного знання та інформацію та завжди готові поділитися ними, протягнути одне одному руку допомоги.

Відповідно, для підвищення результативності праці службовців Підгородненської МТГ та зниження конфліктності у трудовому колективі рекомендується хоча б для вирішення особливо важливих завдань формувати професійні команди з урахуванням різних рівнів сумісності працівників, у тому числі з точки зору їх професійних здібностей та загальної соціально-психологічної спрямованості. Так, пропонуємо у сфері муніципальної служби формувати тимчасові проектні (або інакше – програмно-цільові) структурні підрозділи адміністрації.

Мета створення таких груп є:

– організація системного моніторингу та аналіз соціально-економічної ситуації в громаді;

– розробка стратегічного плану розвитку територіальної громади;

– реформування системи управління в окремих галузях (наприклад, у ЖКГ) тощо.

Досягненню цієї мети сприятиме впровадження у структуру управління територіальної громади елемента проектної моделі (рис. 3.1).



Рис 3.1. Схема проектної групи управління трудовим колективом

Її основним принципом є подвійне підпорядкування менеджерів та спеціалістів-виконавців керівнику тимчасової групи або проекту, під яким розуміється будь-який процес цілеспрямованих змін в організації, що має наступні характерні риси:

– цілісний характер діяльності з чітко сформульованим кінцевим результатом;

– участь у роботі різних фахівців, між якими встановлюються відносини кооперації;

– обмеження у часі та ресурсах, що виділяються для досягнення цілей проектування.

Як видно із схеми на рис. 3.1, перехід до проектної структури буде охоплювати не всю адміністрацію, а лише її частину. Після завершення

проекту залучені для виконання спеціалісти повертаються до постійної роботи у підрозділи.

Реорганізація структури управління має супроводжуватися активним впровадженням в управлінську практику соціально-психологічних методів кадрового менеджменту, що дозволить впливати переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні та інші особистісно важливі інтереси людей, забезпечивши соціальне стимулювання трудовий діяльності. Дана група методів має у своєму розпорядженні різноманітний арсенал способів та прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину.

Рекомендуємо керівництву Підгородненської МТГ використовувати такі соціально-психологічні методи:

– заохочення участі муніципальних службовців у прийнятті управлінських рішень з використанням для цього загальних та диференційованих зборів трудового колективу, а також за рахунок створення згаданих вище спеціальних робочих (проектних) груп/професійних команд, орієнтованих вирішення конкретних завдань (реалізацію конкретних проектів);

– винесення подяк за сумлінну працю з врученням нагород, подарунків тощо;

– побудова кадрової політики з урахуванням типів особистості та характеру працівників (наприклад, стримана та змістовна критика роботи співробітників, яка враховує при цьому особливості їх характеру, темпераменту, стан здоров'я тощо);

– використання особистого прикладу керівних працівників для своїх підлеглих.

Водночас керівництву Підгородненської МТГ рекомендується розширити перелік елементів організаційної культури, здатних об'єднати членів трудового колективу, підвищити їх лояльність до установи та запобігти зростанню плинності кадрів (рис. 3.2).

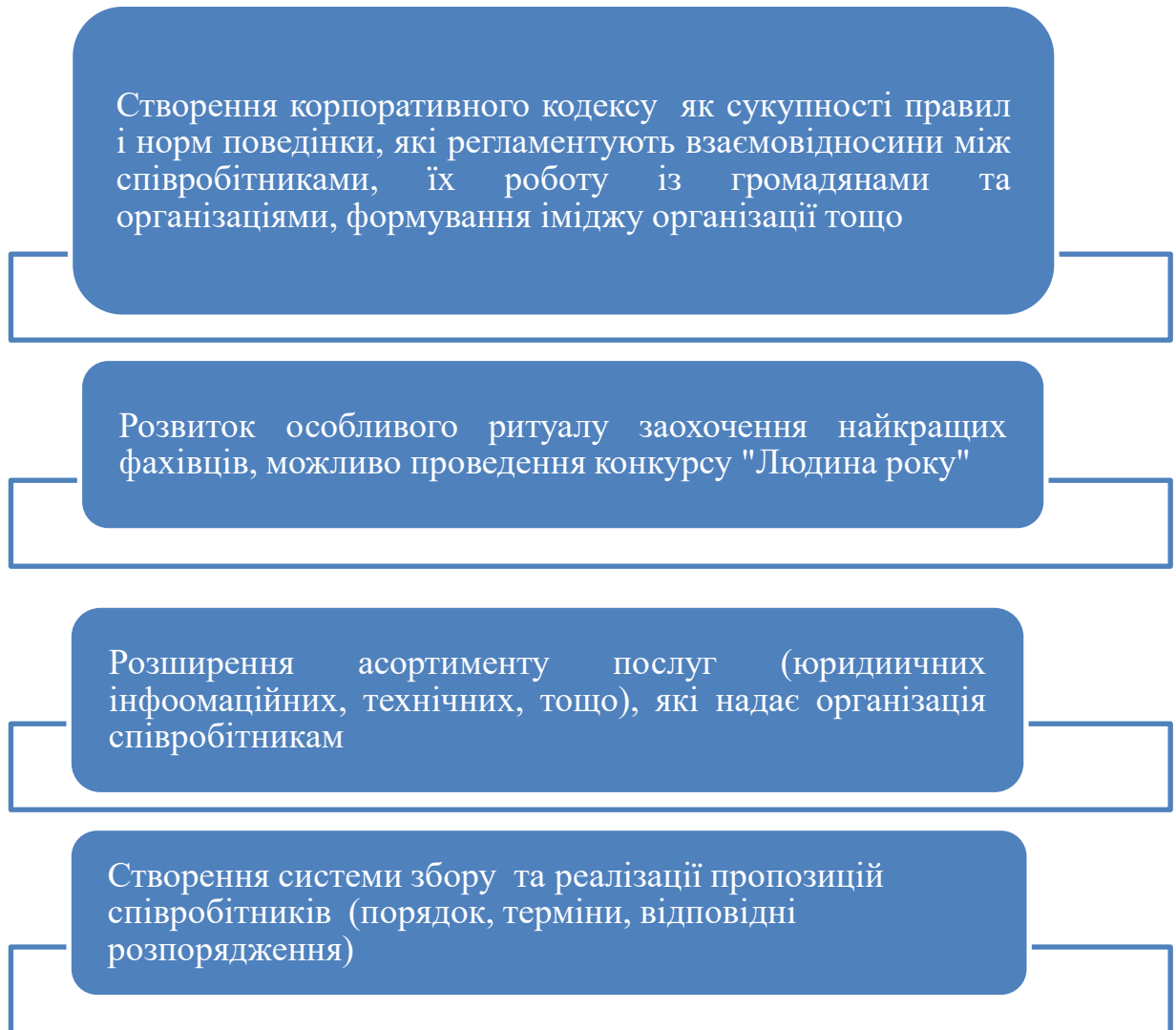


Рис. 3.2 Основні напрями розвитку корпоративної культури Підгородненської МТГ

Формування системи управління кар'єрою в Підгородненській МТГ має, на наш погляд, супроводжуватись комплексною реалізацією наступних заходів:

- розробка програм адаптації та професійної орієнтації нових співробітників;
- активна робота з кадровим резервом, ротація кадрів на основі систематичної атестації та навчання персоналу;
- індивідуальне консультування з питань навчання та кар'єри.

З урахуванням сказаного керівництву територіальної громади важливо не допускати формального підходу до атестації муніципальних службовців, насамперед можливість використання різноманітних способів оцінки, не обмежуючись співбесідою з здобувачами, тестуванням та простим обговоренням досягнень співробітників у рамках конкурсної та атестаційної комісії.

Нині в науці управління розроблено безліч методів, які сприяють об'єктивнішій оцінці кадрового складу. При цьому процедуру атестації муніципальних службовців можна удосконалити за рахунок використання таких методів, як:

1. П'ятирівнева шкала оцінок, яка являє собою список професійних навичок та компетенцій. Під час проведення оціночних заходів менеджер (керівник) оцінюватиме за даною шкалою рівень знань, інтелектуальні та ділові якості атестованого працівника. Розрив між необхідним та існуючим рівнем стане підставою для розробки індивідуальних планів професійного розвитку.

2. Ассесмент-центр (АС), при зверненні до якого залежно від спеціальності співробітників та займаних ними посад можна застосовувати цілий ряд випробувань, серед яких:

1) самопрезентація атестованого, після якої за п'ятибальною шкалою оцінюється інформативність його подання. Оціночні листи заповнюються після завершення кожного етапу асесменту;

2) кейси із завданнями, вправами, тестами з кваліфікаційної оцінки особи, що оцінюється. Наприклад, письмові завдання для муніципальних службовців Підгородненської МТГ в рамках АС або самостійно можуть мати форму:

- реферату;
- есе з заданої теми;
- експертизи проектів нормативних правових актів;
- вирішення практичних завдань тощо.

Виконання завдань може бути у двох варіантах:

- домашнє завдання;
- виконання завдання безпосередньо у присутності комісії у протязом 20-60 хв.

Одночасно необхідно підвищувати професійну компетентність організаторів оцінки. При цьому ще раз наголосимо, що кожен працівник, який пройшов процедуру оцінки, має бути впевнений у максимально ефективному використанні його результатів, повинен бачити конкретні зміни

Топ-менеджменту установи необхідно розробляти та проводити в життя заходи, спрямовані на виконання рекомендацій атестаційної комісії, на подальше вдосконалення системи підвищення кваліфікації кадрів та більш широке використання наукових методів управління та організації праці, що повинне зменшити формальний підхід з їх сторони до оцінки працівників.

Голова Підгородненської МТГ має ретельно контролювати виконання всіх оціночних рекомендацій комісії у процесі трудової діяльності працівників. Вважаємо, що такий підхід дозволить усунути формальний підхід до цієї процедури.

При цьому процес планування та реалізації програм навчання за результатами оцінки персоналу, повинен включати цілий ряд етапів:

1. Перший етап – визначення основних цілей навчання протязом планового періоду
2. Другий етап – виявлення потреб у навчанні:
 - аналіз результатів співбесіди та тестування при прийомі на роботу нових працівників;
 - аналіз результатів діяльності нових співробітників у період адаптації;
 - аналіз результатів ділової оцінки працівників;
 - анкетування та інтерв'ювання керівників підрозділів та співробітників для оперативного виявлення потреб у навчанні великих груп спеціалістів з професійної тематики;

- аналіз інформації про зміни у зовнішній обстановці (економічної, правової тощо) та технологій з використанням офіційних джерел, інформаційно-аналітичних видань, матеріалів конференцій та семінарів;

- аналіз очікуваних кадрових змін усередині організації в рамках будівництва для працівників планів кар'єри.

3. Третій етап – вибір пріоритетних напрямів навчання.

4. Четвертий етап – оцінка чисельності учнів та обсягу навчання, Вибір відповідних форм навчання.

5. П'ятий етап – розробка плану оцінки кваліфікованого персоналу. Таким чином, вирішення проблеми плинності кадрів в Підгородненській МТГ має здійснюватися одночасно у кількох напрямках. Запропоновані заходи допоможуть забезпечити комплектування штату установи висококласними фахівцями та будуть сприяти підвищенню мотивації праці, а отже, підвищенню лояльності муніципальних службовців до організації.

Таким чином, для забезпечення ефективної кадрової політики в Підгородненській МТГ, необхідна реалізація низки заходів, серед яких слід насамперед виділити:

- цілісну систему оцінки персоналу (у тому числі кандидатів на ту або іншу посаду та нових співробітників) із застосуванням комплексу перевірочних методик та подальшого навчання (підвищення кваліфікації);

- формування трудового колективу з урахуванням психологічної сумісності працівників, а також вироблення у персоналу навичок взаєморозуміння та взаємодії, що, у свою чергу, вимагає створення цілого комплексу соціально-психологічних досліджень та розробки відповідних корекційних програм;

- більш активне використання демократичних складових стилю керівництва: розширення повноважень для підлеглих, справедлива оцінка їх успіхів, вміння правильно реагувати на критику, уникнення роботи з персоналом методу примусу. У цьому успішне втілення у життя перелічених вище заходів має призвести до загального підвищення якості муніципального

управління та ефективного розвитку муніципальної служби, удосконалення роботи всіх структурних підрозділів Підгородненської МТГ, раціонального використання наявних кадрових, фінансових та інших ресурсів.

3.3. Напрями удосконалення підходів до формування та реалізації кадрової політики в Підгородненській МТГ

З урахуванням отриманих результатів дослідження та з метою удосконалення кадрової політики Підгородненської МТГ необхідно:

1. Впровадити систему адаптації персоналу. Можна відзначити, про значущість системи адаптації кадрової політики. Кадрову політику, що сформована без висвітлення питань у сфері адаптації персоналу, не можна визнати такою, яка повною мірою забезпечує ефективність діяльності персоналу.

Так, дезадаптовані муніципальні службовці виявляють:

- низьку продуктивність праці;
- підвищене психоемоційне навантаження;
- часті помилки та недоліки у роботі;
- конфліктні ситуації в колективі.

Це все в сукупності призводить до зниження результативності діяльності. При цьому якщо у невеликому трудовому колективі зазначені проблеми можуть бути малопомітними, то в колективах з великою чисельністю персоналу дані проблеми виявляються гостро.

Тому, кадрова політика, яка реалізується в органах місцевого самоврядування має відображати аспекти, пов'язані з регламентуванням процесів адаптації. Робота в органах місцевого самоврядування передбачає підвищений рівень відповідальності, тому система адаптації сприятиме оперативному виявленню як сильних, так і слабких сторін властивих службовцю, що дозволить коригувати його професійні навички.

2. Регламентувати питання, пов'язані з ротацією кадрів та управління кар'єрою. Якість служби в органах місцевого самоврядування майже повністю залежить від кадрового складу. Відповідно, у рамках реалізації кадрової політики особливу увагу має бути приділено опрацюванню питань ротації кадрів та управління кар'єрою службовців. У рамках проведення ротації передбачається робити переведення муніципального службовця з одного відділу адміністрації до іншого, за умови збереження рівнозначної посади.

При цьому ротацію слід проводити щодо муніципальних службовців, які пропрацювали на посаді понад 5 років. Ротація муніципальних службовців, реалізована в рамках загальної кадрової політики органу місцевого самоврядування дозволить:

- підвищити ефективність муніципальної служби;
- протидіяти корупції.

Проведення ротації на муніципальній службі має відповідати наступним принципам:

- відповідність посадам, які включені до ротації;
- планове проведення ротації (що забезпечить системний підхід);
- дотримання терміну проведення ротації.

У свою чергу управління кар'єрою має базуватися на об'єктивному зіставленні професійних можливостей муніципального службовця та можливості його переміщення з однієї посади на іншу з метою використання професійного потенціалу для підвищення результативності діяльності Підгородненської міської територіальної громади

Алгоритм управління кар'єрою муніципального службовця:

- оцінка кар'єрного потенціалу (в рамках атестації або відкритого конкурсу на заміщення вакансії);
- формування стратегії управління кар'єрою;
- реалізація стратегії управління кар'єрою.

3. Орієнтувати кадрову політику на середньострокову перспективу. Оскільки кадрова політика є елементом стратегії персоналу вона має бути

орієнтована не лише на поточні потреби відділів Підгородненської МТГ в галузі роботи з персоналом, а й має бути орієнтована на середньострокову перспективу, тобто вона має:

- враховувати ситуацію, яка складається ринку праці;
- фактори зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності.

Вважаємо, що орієнтація кадрової політики на середньострокову перспективу дозволить забезпечити стабільність діяльності Підгородненської МТГ .

4. Впровадити контроль над ефективністю кадрової політики. Контроль за ефективністю реалізації кадрової політики необхідний для того, щоб оцінити дієвість усіх компонентів, що входять до неї, та їх вплив на загальний результат діяльності Підгородненської МТГ.

З метою організації контролю за ефективністю кадрової політики мають бути виділені ключові показники ефективності, наприклад, це можуть бути такі показники:

- плинність кадрів;
- кількість співробітників , які не пройшли випробувальний термін;
- середній стаж роботи працівника у Підгородненській МТГ;
- ступінь задоволеності персоналу Підгородненської МТГ умовами праці;
- ступінь урахування інтересів працівників;
- перспективи зростання та розвитку персоналу;
- соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

5. Впровадити систему навчання державних службовців та підвищення його кваліфікації. Система навчання персоналу та підвищення його кваліфікації багато в чому визначає якісний склад муніципальних службовців. Система навчання персоналу та підвищення його кваліфікації необхідна на муніципальній службі з метою:

- формування та розвиток професійних компетенцій;
- оволодіння новими знаннями.

Підставою для проведення навчання у Підгородненській МТГ можуть виступати:

- надходження громадянина на муніципальну службу;
- одержання рекомендацій від атестаційної комісії щодо необхідності пройти навчання;
- призначення муніципального службовця на нову посаду;
- термін для проходження курсів підвищення кваліфікації;
- особиста ініціатива муніципального службовця.

Навчання персоналу в Підгородненській МТГ може бути реалізовано у рамках відвідування:

- професійних форумів та семінарів;
- тренінгів;
- бізнес-коучінгу;
- стажування.

Для найбільш позитивного ефекту система навчання персоналу та підвищення його кваліфікації має функціонувати безперервно.

6. Посилити контроль та відповідальність за реалізацію процесу найму персоналу. Мета цього заходу - повноцінна реалізація всіх етапів процесу найму персоналу підвищення його якості. Для отримання найбільшого ефекту всі запропоновані заходи, спрямовані на вдосконалення кадрової політики Підгородненської МТГ.

Висновки до розділу 3

1. В ході дослідження встановлено, що кадрове планування як інструмент управління - це організуюча діяльність, яка має на меті злиття зусиль всіх працівників організації на вирішення поставлених завдань. Робота з персоналом - це не тільки прийом-звільнення та статистика, а ще й вирішення комплексу питань, які, зрештою, призводять до ефективної праці апарату, який виконує функції відповідно до Законів та Конституції. Завданням кадрового

планування є: ув'язування кадрового планування з плануванням організації; розробка процедури кадрового планування, яка узгоджується з іншими видами; здійснення тих рішень, які сприятимуть успішній реалізації стратегії організації; сприяння організації у визначенні кадрових потреб та проблем при стратегічному плануванні; організація взаємодії між плановим відділом організації та плановою групою кадрової служби; покращення обміну інформацією з персоналу між підрозділами організації.

2. Відповідно, для підвищення результативності праці службовців Підгородненської МТГ та зниження конфліктності у трудовому колективі рекомендується хоча б для вирішення особливо важливих завдань формувати професійні команди з урахуванням різних рівнів сумісності працівників, у тому числі з точки зору їх професійних здібностей та загальної соціально-психологічної спрямованості. Так, пропонуємо у сфері муніципальної служби формувати тимчасові проектні (або інакше – програмно-цільові) структурні підрозділи адміністрації. Мета створення таких груп є: організація системного моніторингу та аналіз соціально-економічної ситуації в громаді; розробка стратегічного плану розвитку територіальної громади; реформування системи управління в окремих галузях (наприклад, у ЖКГ) тощо.

3. Рекомендовано керівництву Підгородненської МТГ використовувати такі соціально-психологічні методи: заохочення участі муніципальних службовців у прийнятті управлінських рішень; поряд із матеріальних стимулюванням використовувати нематеріальне; будувати кадрову політики з урахуванням типів особистості та характеру працівників; використання особистого прикладу керівних працівників для своїх підлеглих.

4. Запропоновано формувати систему управління кар'єрою в Підгородненській МТГ за допомогою реалізації наступних заходів: розробка програм адаптації та професійної орієнтації нових співробітників; активна робота з кадровим резервом, ротація кадрів на основі систематичної атестації та навчання персоналу; індивідуальне консультування з питань навчання та кар'єри.

5. З урахуванням отриманих результатів дослідження та з метою удосконалення кадрової політики Підгородненської МТГ запропоновано: впровадити систему адаптації персоналу; регламентувати питання, пов'язані з ротацією кадрів та управління кар'єрою; орієнтувати кадрову політику на середньострокову перспективу; впровадити контроль над ефективністю кадрової політики; впровадити систему навчання державних службовців та підвищення його кваліфікації; посилити контроль та відповідальність за реалізацію процесу найму персоналу.

ВИСНОВКИ

Отже, підсумовуючи результати дослідження, які ми отримали при написанні кваліфікаційної роботи магістра, можемо зробити наступні висновки.

1. В ході дослідження завдання теоретичні та методичні засади формування кадрової політики запропоновано під кадровою політикою розуміти систему теоретичних поглядів, вимог, принципів, які формують стратегічні напрями роботи органів державної влади та місцевого самоврядування щодо формування та професійного розвитку кадрового складу для його максимально корисного використання, у процесі якого досягаються як цілі державного органу так і державних службовців.

2. Визначено, що основними принципами роботи з кадрами в органах місцевого самоврядування є: пріоритет стратегічних цілей державної політики в організації роботи з персоналом; постійна адаптація цілей і задач кадрової роботи до мінливих політичних, соціальних та економічних умов; підвищення престижу муніципальної служби, розробка систем різнобічної мотивації та стимулювання кадрів; залучення нових спеціалістів, розширення соціальної бази органів державної влади та місцевого самоврядування; організація безперервного процесу навчання кадрів; регулярна оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, їх підрозділів, окремих керівників та спеціалістів; вдосконалення організаційних структур та муніципальної влади, методів та технологій кадрової роботи

3. Вивчивши закордонний досвід, виділено наступні пропозиції щодо вдосконалення механізмів формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування, а саме: розробка чіткого, кількісного та якісного вимірювання результатів муніципальних службовців; розробка єдиного підходу до визначення ефективності управлінської праці, але з урахуванням специфіки виконуваних робіт; покращення інформування громадян з питань наявності вакансій в органах місцевого самоврядування, проведення конкурсів, їх підсумків, у тому числі шляхом розміщення повідомлень в

Інтернеті як на офіційних сайтах, так і на спеціалізованих сайтах пошуку роботи.

4. Встановлено, що кадрова політика органів місцевого самоврядування орієнтована на формування висококваліфікованого кадрового складу, оскільки ефективність діяльності органу місцевого самоврядування безпосередньо залежить від компетентності його співробітників і реалізованої кадрової політики.

5. В ході дослідження проаналізовано діяльність Підгородненської МТГ. Визначено, що основними нормативними актами, якими регулюється формування та реалізація кадрової політики в Підгородненській МТГ є: Конституція України; Кодекс Законів про працю України; п.4 ст.8 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні», згідно якого працівникам органів місцевого самоврядування слід постійно вдосконалювати свою роботу, підвищувати власну кваліфікацію; Закон України «Про вищу освіту»; Закон України «Про зайнятість населення»; Закон України «Про професійний розвиток працівників»; Указ Президента України «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні» від 05.03.2014 № 278 та ін.

6. Проведено аналіз кадрової політики в Підгородненській МТГ, в ході якого встановлено, що більша частина працівників Підгородненської МТГ володіє великим досвідом роботи, що сприяє її ефективному функціонуванню; тривалий стаж свідчить про лояльність працівників та їх відносну задоволеність умовам праці, в яких вони знаходяться; достатньо висока частка працівників середнього віку; за гендерною ознакою переважають жінки.

7. Виявлено основні проблеми формування та реалізації кадрової політики, серед яких: високий рівень плинності кадрів, великий обсяг кадрової роботи, зниження мотивації трудового колективу.

8. В ході дослідження встановлено, що кадрове планування як інструмент управління - це організуюча діяльність, яка має на меті злиття

зусиль всіх працівників організації на вирішення поставлених завдань. Завданням кадрового планування є: формування зв'язку між кадровим плануванням з плануванням організації; розробка процедури кадрового планування, яка узгоджується з іншими видами; здійснення тих рішень, які сприятимуть успішній реалізації стратегії організації; сприяння організації у визначенні кадрових потреб та проблем при стратегічному плануванні; організація взаємодії між плановим відділом організації та плановою групою кадрової служби; покращення обміну інформацією з персоналу між підрозділами організації.

9. Запропоновано для підвищення результативності праці службовців Підгородненської МТГ та зниження конфліктності у трудовому колективі формувати професійні команди з урахуванням різних рівнів сумісності працівників, у тому числі з точки зору їх професійних здібностей та загальної соціально-психологічної спрямованості. Так, пропонуємо у сфері муніципальної служби формувати тимчасові проектні. Метою створення таких груп є: організація системного моніторингу та аналіз соціально-економічної ситуації в громаді; розробка стратегічного плану розвитку територіальної громади; реформування системи управління в окремих галузях.

10. Рекомендовано керівництву Підгородненської МТГ використовувати такі соціально-психологічні методи як: заохочення участі муніципальних службовців у прийнятті управлінських рішень; поряд із матеріальних стимулюванням використовувати нематеріальне; будувати кадрову політики з урахуванням типів особистості та характеру працівників; використання особистого прикладу керівних працівників для своїх підлеглих.

11. Запропоновано формувати систему управління кар'єрою в Підгородненській МТГ за допомогою реалізації наступних заходів: розробка програм адаптації та професійної орієнтації нових співробітників; активна робота з кадровим резервом, ротація кадрів на основі систематичної атестації

та навчання персоналу; індивідуальне консультування з питань навчання та кар'єри.

12. З урахуванням отриманих результатів дослідження та з метою удосконалення кадрової політики Підгородненської МТГ запропоновано: впровадити систему адаптації персоналу; регламентувати питання, пов'язані з ротацією кадрів та управління кар'єрою; орієнтувати кадрову політику на середньострокову перспективу; впровадити контроль над ефективністю кадрової політики; впровадити систему навчання державних службовців та підвищення його кваліфікації; посилити контроль та відповідальність за реалізацію процесу найму персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Держане управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf
2. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах національної поліції. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 5. С. 125-131
3. Георгієвський Ю.В. Компетенція органів публічної влади : теорія і практика застосування : монографія. Київ : Логос, 2015. 345 с.
4. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». 2014. № 782. С. 33-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2014_782_9
5. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ : НАДУ, 2012. 72 с
6. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / В.М. Олуйко, В.М. Рижих, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. В.М. Олуйка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2008. 418 с.
7. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 р. № 674. Офіційний вісник України. 2016. № 79. Ст. 2647
8. Дьомін О., Леліков Г., Сорока В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. Вісник державної служби України. 2001. № 2. URL: http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=37667&cat_id=37402

9. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін, В.М. Сороко та ін. Київ : НАДУ, 2011. 524 с
10. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102-107
11. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.
12. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / за заг. ред. В.М. Мартиненка. Київ : Магістр, 2008. 304 с.
13. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
14. Карпа М. Теоретичні аспекти формування кадрової політики в органах публічної влади. Збірник наукових праць. Ефективність державного управління. Вип. 36. 2018. С. 27-36.
15. Коваленко Є.О. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2013. № 3(43).С. 68–72.
16. Ковбасюк Ю.В. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / Авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та інші. — К.: НАДУ. — 2012. — 72 с : <http://www.twirpx.com/file/1213314>
17. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні. Віче. 2011. № 2. URL: <http://www.viche.info/journal/2380/>
18. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
19. Кодекс законів про працю України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

20. Колісніченко Н.М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого. Київ: Міленіум, 2009. 248 с.

21. Коншин О. Кадрова політика в Україні у Європейському вимірі. Публічне право. 2015. № 4(20). – С.221-228.

22. Костенок І. В. Державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування: основні соціально-демографічні параметри Університетські наукові записки. 2013. №2(46). С. 60-68

23. Котельникова Ю. М. Методи оцінки діяльності кадрів на підприємстві. URL: [:http://int-konf.org/en/2016/nauka-i-zhittya-suchasni-tendentsiji-integratsiya-v-svitovu-naukovu-dumku-16-18-05-2016/1247-kotelnikova-yu-m-metodi-otsinki-diyalnosti-kadriv-na-pidpriemstvi](http://int-konf.org/en/2016/nauka-i-zhittya-suchasni-tendentsiji-integratsiya-v-svitovu-naukovu-dumku-16-18-05-2016/1247-kotelnikova-yu-m-metodi-otsinki-diyalnosti-kadriv-na-pidpriemstvi)

24. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу органів місцевого самоврядування як складова розвитку громадянського суспільства. Вісник НАДУ. 2002. № 2. С. 135-149.

25. Критерії ефективних організаційних структур виконавчих органів місцевого самоврядування України: аналітична записка. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/476/new_KO.pdf.

26. Лисак В. Ю. Передумови та чинники плинності кадрів і шляхи їх подолання. Подільський державний аграрно-технічний університет: збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський: 2009. Т.3. С. 404-406.

27. Лук'янихіна О. А., Лук'янихін В.О., Кіясова І.О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. Вісник Сумського державного університету. 2008. №1. С.26-33.

28. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні : підруч. Київ: Кондор, 2018. 312 с.

29. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL: www.academy.gov.ua

30. Незяць В. шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 1(40). С. 130-136.
31. Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: монографія. – К.: Наук. світ, 2001. – С. 21
32. Пархоменко-Куцевіл О. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 37. С. 13–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_37_4.
33. Перелік нормативно-правових актів щодо реалізації кадрової політики та вступу і проходження державної служби. URL: <http://ztdpss.gov.ua/kadrova-politika/normativno-pravova-baza/>
34. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
35. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
36. Розпорядження КМУ “Деякі питання реформування державного управління України” від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.
37. Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні : Закон України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175) URL
38. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#>.
39. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214 URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>.
40. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування Наказом затверджено Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НА України з питань державної служби

від 07.11.2019 р. № 203-19 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text>.

41. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців: Постанова КМУ No65 від 11.02.2016р. Урядовий портал. URL:<https://www.kmu.gov.ua/npas/248839311>

42. Прудиус Л.В. Перспективи оцінювання професійних кваліфікацій державних службовців в Україні. Університетські наукові записки: зб. наук. пр. 2016. № 60 (2–3). С. 161–172.

43. Прудиус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2016. № 3 (55). С. 155–160.

44. Прядко В. В., Пірен М.І. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3. С. 78-84.

45. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. Київ: Конус-Ю, 2007. 735 с.

46. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

47. Савченко-Сватко О. Кадрова політика в органах публічної влади: проблема оцінювання . Вісник державної служби України. 2009. № 2. С. 32-36.

48. Світлична В. Ю., Запара А. П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. Молодий вчений. 2016. № 12. С. 870–873.

49. Семчук Ж., Шургот Б. Кадрова політика як основа організаційної культури. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2013. Вип. 10. С. 18-21

50. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України / авт.-уклад. Л.А. Пустовойт; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2010. 56 с.

51. Сібельов С. Проблеми кадрової політики на державній службі. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2022: тези доповідей (Том 2). – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. С. 42-44.

52. Сібельов Д. Теоретичні основи формування кадрової політики в органах державної влади. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 233-234.

53. Смачило В. В., Губіна С.В. Оцінка ефективності управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку. 2011. №1. С.139-143

54. Соколова Т.А. Вплив навчання на зростання кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. № 2(36). С. 225–232.

55. Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 4 (68). С. 53–63

56. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис –XXI. 2012. № 3-4. С.66-70.

57. Стрілець М.І. Місце кадрової політики серед основних напрямів державного управління: Монографія. Чернігів. РВК «Деснянська правда», 2006. 92с.

58. Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. Університетські наукові записки. 2017. № 61. С. 343–355

59. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К.:

КНЕУ;Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

60. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

61. Хондока В. А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. Економіка та суспільство. 2017. №13. С.768-771.

62. Цибровська Л. В. , Серeda Г. В. Проблеми формування та удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування. URL: [https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua > article > view](https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view)

63. Шатрава С.О. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 1. С. 83-87.

64. Stul DR. Britain. Government and Administration in Western Europe. Oxford. 1979. P. 48–49.