

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н. держ.упр., проф.
_____ Н.В. Бондарчук
« _____ » лютого 2022 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Публічне управління та адміністрування» зі спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»**

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Здобувач

Хвостова К.Р.

**Науковий керівник,
д.н. держ.упр., проф.**

Бондарчук Н.В.

Дніпро – 2022

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування**Спеціальність** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Освітня-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Освітній ступінь:** «Магістр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри _____
« _____ » _____ 20 р.**ЗАВДАННЯ****на дипломну роботу здобувачу****Хвостовій Катерині Русланівні**

- 1. Тема роботи** «Удосконалення механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади»
- 2. керівник роботи** Бондарчук Н.В., д.н. держ. упр. зав. каф.
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «__» листопада __ 20__ р. № ____.
- 3. Строк подання студентом роботи** – 8 лютого 2022 року.
- 4. Вихідні дані до роботи** річні звіти, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація, літературні джерела.
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні аспекти механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади. 2. Практика кадрового забезпечення та кадрової роботи в органах публічної влади. 3. Удосконалення механізмів кадрового забезпечення в органах публічної влади. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Структура кадрової політики.
 2. Критерії оцінки ефективності кадрової політики.
 3. Основні факти про громаду.
 4. Організаційно-управлінська структура Затишнянської сільської територіальної громади.
 5. Основні напрями кадрової роботи Затишнянської сільської територіальної громади.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 18 грудня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи організації роботи із зверненнями громадян в органах публічної влади	Жовтень 2020	
2	Аналіз роботи із зверненнями громадян в органах публічної влади	Листопад 2020 - квітень 2021	
3	Удосконалення роботи із зверненнями громадян в органах публічної влади	Вересень – листопад 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Грудень 2021	
6	Оформлення дипломної роботи	Січень 2022	

Студент _____
(підпис)

Хвостова К.Р.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Бондарчук Н.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади»

Дипломна робота: 70 с., 7 рис., 8 табл., 56 літературних джерел.

Метою дипломної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади.

Об'єкт дослідження – це процес кадрового забезпечення органів публічної влади.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти удосконалення механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади.

Методи дослідження – При проведенні дослідження в роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи, які всебічно допомогли розглянути проблему, яка вирішується та підтверджують достовірність зроблених висновків. В роботі також було використано наступні методи: синтезу, аналізу, статистичні методи та метод системного узагальнення.

В результаті проведених досліджень визначено теоретико-методичні положення щодо удосконалення удосконалення механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади.

Результати впроваджено у діяльність Затишлянської сільської територіальної громади.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Кадрове забезпечення, механізми, кадрова політика, органи публічної влади.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Кадровое обеспечение, механизмы, кадровая политика, органы публичной власти.

KEYWORDS

Staffing, mechanisms, personnel policy, public authorities.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	8
1.1. Сутність, завдання, принципи та правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади	8
1.2 Напрями, завдання та принципи кадрового забезпечення в органах публічної влади	14
1.3. Показники та оцінка ефективності кадрової політики	20
Висновок до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	29
2.1. Загальна характеристика Затишлянської сільської територіальної громади	29
2.2. Кадрова політика у діяльності Затишлянської сільської територіальної громади	33
2.3 Проблеми, які виникають при реалізації кадрової політики Затишлянської сільської територіальної громади	38
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	43
3.1 Розробка оптимізаційної моделі кадрового забезпечення	43
3.2. Напрями удосконалення кадрової політики	48
3.3. Адаптація іноземного досвіду в реалізації кадрового забезпечення в органах публічної влади	51
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Визначення напрямів удосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади є однією з необхідних умов підвищення ефективності професійної діяльності працівників державної служби.

Досвід багатьох країн свідчить, що суспільство, яке належним чином не організувало працю державних службовців, відчуває серйозні проблеми із якістю державного управління. В Україні проблема модернізації державного управління стає однією з пріоритетних. Це пов'язано із тим, що держава відіграє важливу роль у суспільстві.

Окрім того, в даний час гостро стоїть проблема компетентності та професіоналізму державних службовців. На початку 90-х років було залучено до роботи у державній службі чимало працівників без урахування рівня їх професійної підготовки, дотримання загальноприйнятих процедур та вимог. Така ситуація призвела до зниження рівня управління як на місцевому, так і на регіональному та державному рівнях.

Державний апарат – це, перш за все люди, які професійно займаються управлінською працею. Будь-яка держава, незалежно від державного устрою, потребує використання послуг державних службовців. Тому в системі кадрового забезпечення державного апарату важливу роль відіграє наявність професійного персоналу, стимулювання працівників на сумлінне та відповідальне служіння державі та народу, розкриття його потенційних можливостей та здібностей.

Питання формування та реалізації кадрової політики підіймалися багатьма вітчизняними та іноземними дослідниками, серед яких виділимо наступних: В. Аверянов, Г. Атаманчук, Я. Жовнірчик, З. Гладун, Т. Мотренко, Т. Пахомової, С. Серьогіна та інші провідні вчені.

Але деякі питання все ж таки залишаються недостатньо дослідженими, а саме особливості формування кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування.

Метою роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади .

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити теоретичний зміст кадрового забезпечення, основні напрями та принципи кадрового забезпечення в органах публічної влади;
- визначити основні показники для оцінки реалізації кадрової політики в органах публічної влади;
- проаналізувати реалізацію кадрової політики у діяльності територіальної громади, виявити основні проблеми;
- визначити напрями вдосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати можливість адаптації іноземного досвіду в реалізації кадрового забезпечення в органах публічної влади

Об'єкт дослідження процес кадрового забезпечення органів публічної влади.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади.

Методи дослідження. При проведенні дослідження в роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи, які всебічно допомогли розглянути проблему, яка вирішується та підтверджують достовірність зроблених висновків. В роботі також було використано наступні методи: синтезу, аналізу, статистичні методи та метод системного узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти у сфері реалізації кадрової політики в органах публічної влади, наукові праці провідних вітчизняних та іноземних вчених, а також дані Затишнлянської сільської територіальної громади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади. Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

удосконалено:

- поняття «кадрова політика», яке інтерпретовано до умов державної та муніципальної служби та під яким слід розуміти: сукупність стратегічних цілей та принципів організації з формування та професійного розвитку трудового колективу з метою його максимально корисного використання, у процесі якого досягаються цілі організації та працівників;

- методику оцінки ефективності кадрової політики в органах публічної влади на підставі сформульованих напрямів кадрової роботи та її адаптація до умов функціонування селищної територіальної громади;

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідались та обговорювались на ІХ науково-практичній Інтернет-конференції „Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації” (м. Дніпро, 2021 р.)

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, додатків, списку використаних джерел, що нараховує 56 найменувань, містить 8 таблиць, 7 рисунків, додатку. Основний зміст дипломної роботи магістра викладено на 70 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність, завдання, принципи та правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади

За призначенням та змістом кадрова політика у системі управління державою виступає важливим соціально-економічним явищем у життєдіяльності держави та суспільства. В даний час питання кадрової політики знаходяться серед актуальних аспектів адміністративного, трудового права, соціології управління, політології та історії.

Основними складовими системи забезпечення державних органів ресурсами, на думку вчених, є: - кадрова політика; кадрові методи та технології; кадрова робота; підготовка (перепідготовка) особового складу.

Зупинимося на докладному розгляді кожного із зазначених елементів окремо.

Розглянемо визначення поняття «кадрова політика» у науковій літературі. Слід зазначити, що теоретичним аспектам цього питання приділено увагу вітчизняних та зарубіжних авторів. Свій внесок у формування теоретичної основи кадрової політики внесли такі автори, як Ф.У. Тейлор.,В.Б. Авер'янов, Я.Ф. Жовнірчик, Г. Лелікова, Зелінський С.Є та інші.

Так, Ф. У. Тейлор визначає кадрову політику як розвиток кожного працівника окремо до максимально можливої для нього продуктивності праці за умови максимального добробуту; підбір, навчання та розстановка робітників на ті робочі місця та завдання, де вони можуть дати найбільшу користь [57].

Група авторів під державною кадровою політикою розуміють певну державну стратегію, в якій міститься воля народу, політичний курс роботи з кадрами, стратегія формування та раціонального використання кадрів [10].

Олуйка В.М. зазначає, що кадрова політика – це комплекс організаційних, правових та інших заходів, які направлені на формування формування ефективного кадрового апарату та забезпечення виконання функцій держави.

На погляд Жовнірчика Я.Ф. кадрова політика – це соціальне явище, в якому основним суб'єктом виступає держава [12].

В енциклопедії з державного управління визначено, що кадрова політика – це цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави, яка направлена на формування, збереження, зміцнення та раціонального використання трудових ресурсів [11].

Колектив авторів Костенко О.О., Грущинська Н.М. розуміють під кадровою політикою: «систему теоретичних знань, ідей, принципів та поглядів, відносин та організаційно-практичних заходів органів державного управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, характеру цієї політики» [25].

Шаповал О.А. висловлює думку, що «Кадрова політика – один з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, зокрема на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань багато в чому залежить від правильності використання кадрів» [55].

Деякі автори вважають, що державна кадрова політика в системі державного управління охоплює всю систему перспективної і скоординованої роботи з кадрами державного управління [51].

Отже, підсумовуючи вищесказане, під кадровою політикою слід розуміти політику, яка визначає сучасні пріоритети управління кадровим складом, а саме: кадрова політика - це сукупність стратегічних цілей та принципів організації з формування та професійного розвитку трудового

колективу з метою його максимально корисного використання, у процесі якого досягаються цілі організації та працівників.

Щодо сфери державного та муніципального управління дане визначення можна сформулювати наступним чином: кадрова політика в органах публічної влади – це сукупність стратегічних цілей і принципів державного органу з формування та професійного розвитку кадрового складу для його максимально корисного використання, у процесі якого досягаються цілі державного органу та цілі державних службовців.

Сутність кадрової політики в публічному управлінні - це вираження державної стратегії з питань формування та розвитку кадрового потенціалу державних службовців з метою забезпечення ефективної діяльності органів державного управління загалом.

Завдання, основні принципи та пріоритетні напрямки кадрового забезпечення у системі державної служби певною мірою зафіксовано нормативно. Зокрема, це стосується формування кадрового складу, положення про який містяться в законах:

- Законі України «Про державну службу» № 889 – VIII від 2017 (із змінами та доповненнями) [37];

- Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затв. Указом Президента України №45/2012 від 01.02.2012

- Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року

Реалізація кадрової політики у сфері публічної служби України включає рішення низки основних завдань:

- створення актуальної нормативно-правової бази кадрової політики та кадрової діяльності у сфері публічного управління (розробка та прийняття нормативно-правових актів, які регулюють питання кадрової політики та кадрової діяльності в Україні);

- підвищення рівня науково-теоретичного та інформаційно-аналітичного забезпечення процесів формування та реалізації державної кадрової політики у галузі адміністративної влади;

- формування системи управління державною службою та її персоналом, координація діяльності кадрових служб органів державного та муніципального управління;

- розвиток системи додаткової професійного освіти, управління розвитком професійних, ділових та моральних якостей державних службовців;

- створення системи державного та громадського контролю над процесами формування та реалізації державної кадрової політики та за кадровою діяльністю у сфері державної служби;

- розробка системи критеріїв ефективності кадрової політики та кадрової діяльності, індикаторів та тенденцій розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Кадрова політика у публічному управлінні виконує ряд функцій, серед яких:

- формування складу кадрів із службовців професійного рівня, які мають важливі якості для забезпечення високої ефективності діяльності державних органів;

- впровадження сучасних механізмів та техніки кадрової політики;

- підвищення рівня відповідальності кадрових служб органів публічного управління.

Кадрова політика держави будується з урахуванням наступних принципів. Принципами державної кадрової політики у сфері державної служби називаються основні регламентуючі положення, в яких відображаються закономірності та тенденції зміни кадрових відносин та кадрових процесів у сфері державної служби, правила, які є основою діяльності суб'єктів державної кадрової політики з розробки та втілення її у життя.

Основними принципами формування кадрового складу є:

- професійність та ділові якості;
- необхідність удосконалення професійної майстерності.

Принцип професійності та наявності службових досягнень відіграє важливу роль у формуванні кадрового складу. В іноземних країнах це основний принцип формування кадрів державної служби. Дотримання цього принципу можливе за умови застосування механізмів, які дозволяють врахувати персональні заслуги громадян, що надходять на державну службу, та службовців у процесі проходження служби. Відповідним чином, цей принцип вимагає від кадрової служби та від керівництва уважного та справедливого врахування всіх заслуг кожного службовця.

Даний принцип також має на увазі використання досконалої та об'єктивної системи оцінки службової діяльності та поведінки службовців. З метою персоніфікації службових досягнень слід використовувати сучасні процедури оцінки заслуг кожного службовця вищими керівниками, співробітниками та підлеглими.

Серед механізмів реалізації принципу можна назвати наступні:

- регулярна атестація службовців;
- запровадження на окремих посадах особливого порядку оплати праці, в залежності від ефективності професійної службової діяльності, показники якої визначено у службовому регламенті.

Слід зазначити, що механізми реалізації даного принципу роботи з кадрами вивчені недостатньо.

Щодо другого принципу, необхідність удосконалення професійної майстерності має на увазі розвиток службовцями власних професійних знань, умінь та навичок.

Принцип професійної майстерності доповнює основний принцип громадянської служби - професіоналізму та компетентності цивільних службовців [36].

Механізмом реалізації цього принципу є професійне навчання та розвиток державних службовців. Безперервне додаткова освіта цивільних службовців (підвищення кваліфікації, стажування, професійна перепідготовка) здійснювати вдосконалення професійної майстерності службовців. Конкурсна основа зарахування до кадрового резерву також покликана сприяти зростанню професійної майстерності службовців [29].

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

Таким чином, аналіз праць вітчизняних учених на тему дослідження дозволив сформулювати визначення поняття кадрової політики, під якою запропоновано розуміти сукупність стратегічних цілей та принципів організації з формування та професійного розвитку трудового колективу з метою його корисного використання, у процесі якого досягаються і цілі організації, і цілі працівників.

Також було виявлено, що сутність кадрової політики полягає у розробці стратегії держави щодо формування, професійного розвитку та забезпечення попиту на кадровий потенціал у системі адміністративної влади. Кадрова політика у системі публічного управління здійснюється відповідно до певних пріоритетних напрямів та принципів. Більш детально основні принципи та їх зміст розглянемо в наступному пункті.

1.2 Напрями, завдання та принципи кадрового забезпечення в органах публічної влади

Кадрова політика являє собою сукупність заходів щодо формування процесу відтворення кадрового потенціалу відповідно до цілей, завдань та інтересів держави. До структури кадрової політики входять наступні складові: політика кадрового забезпечення, політика зайнятості, політика навчання, політика оплати праці, політика виробничих відносин, політика добробуту (рис. 1.1)

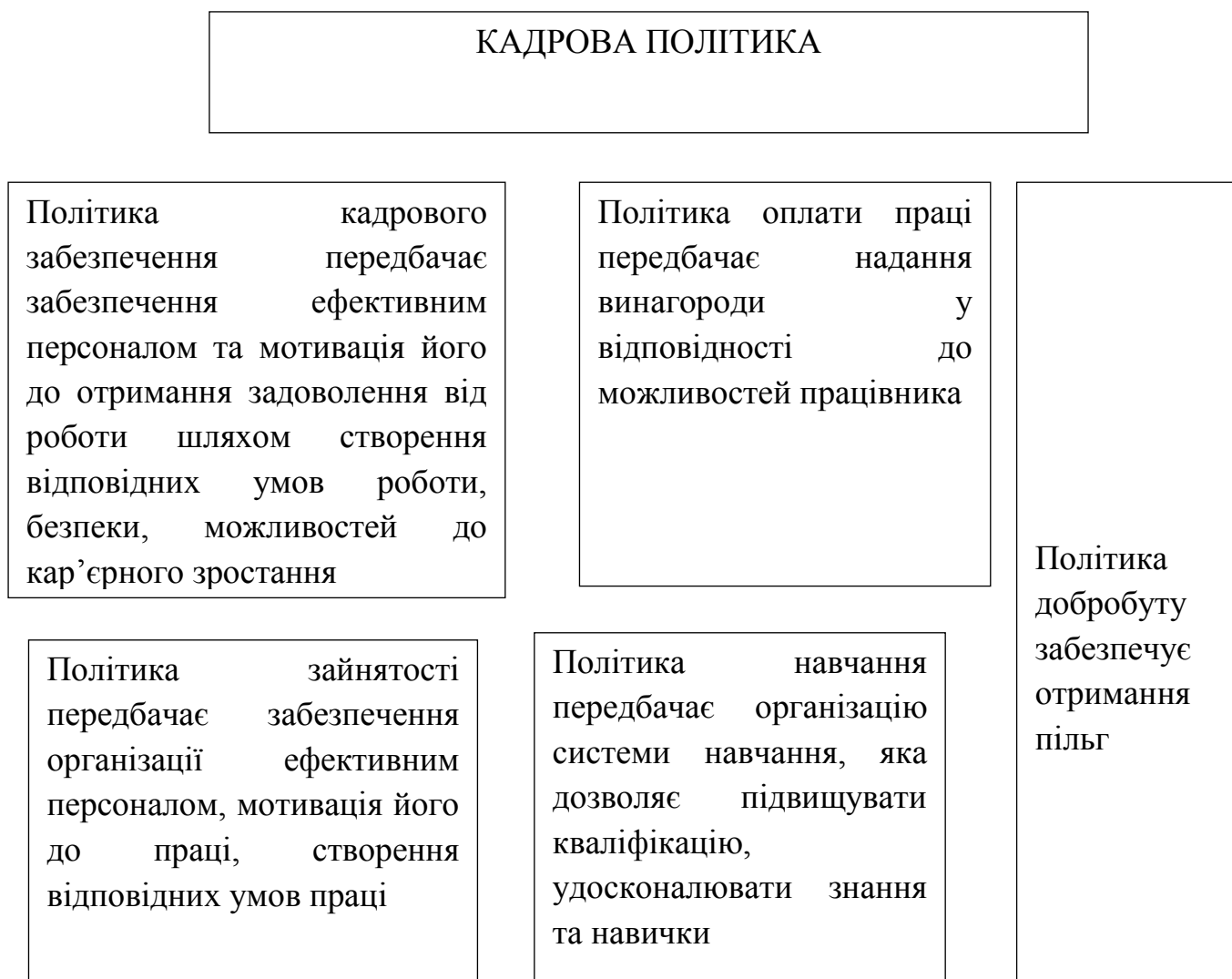


Рис. 1.1. Структура кадрової політики

У системі органів публічного управління пріоритетними напрямками кадрової політики є:

- відповідність структури органів державного та регіонального управління, та місцевого самоврядування завданням та функціям держави;
- зростання рівня професіоналізму службовців для підвищення ефективності діяльності органів державної влади;
- підвищення престижу державної служби та авторитету службовців;
- удосконалення системи професійного розвитку кадрів державних та регіонали органів влади та місцевого самоврядування.

Основний напрями кадрової політики збігаються з напрямками кадрової роботи, які реалізуються в організації [23]. Саме тому, напрями кадрової політики на співвідносяться з основними функціями кадрової роботи в органах влади.

У сучасній літературі не представлена відповідна вимогам даного дослідження структура напрямів кадрової політики. У зв'язку з цим виникає необхідність сформулювати основні напрями кадрової політики та визначити їх зміст. Виділимо наступні напрями кадрової роботи:

- формування кадрового складу (пошук, підбір, конкурсний) добір, формування кадрового резерву);
- навчання та оцінка службовців (підвищення кваліфікації, перепідготовка, організація проведення атестації та ін.);
- організація перевірки достовірності персональних відомостей та відомостей про доходи;
- забезпечення кадрового документообігу (ведення особових справ, трудових книжок, видача посвідчень, підготовка нормативних проектів актів та ін.).

Розглядаючи загальні напрями кадрової політики виділимо пріоритети кожного з напрямків. Пріоритетні напрями формування кадрового складу визначено законодавчо, та включають такі умови, як:

- на посади державної служби призначаються висококваліфіковані фахівці з урахуванням їх професійних якостей та компетентностей;
- сприяння державним службовцям у просуванні по службі;
- забезпечення підготовки кадрів для державної служби та можливість додаткової професійної освіти;
- створення та ефективне використання кадрового резерву;
- оцінка результатів роботи службовців за допомогою проведення атестації;
- застосування сучасних технологій підбору кадрів при надходженні громадян на службу та роботи з кадрами за її межами проходженні.

Законодавчі норми, інформаційні та організаційні ресурси, методичні засоби, необхідні для реалізації кадрової політики в сукупності є механізмом реалізації кадрової політики у органах місцевого самоврядування.

Виділяють також низку основних блоків, на які можна розбити процес забезпечення кадрової політики в державних органах влади та місцевого самоврядування, а саме:

- нормативно-правовий;
- організаційний;
- науково-інформаційний; - навчально-методичний.

Нормативно-правовий блок реалізації кадрової політики на державній службі виражається через сукупність наявних державних законів, нормативних правових актів органів місцевого самоврядування

Організаційний блок забезпечує реалізацію кадрової політики за допомогою організаційних структур та фахівців, сучасних кадрових технологій, здійсненням контролю за діяльністю службовців, аудиту кадрової роботи.

Навчально-методичний блок включає систему заходів щодо професійного розвитку державних службовців.

Науково-інформаційний блок реалізації кадрової політики муніципальній службі передбачає застосування наукових, теоретичних основ

у практиці органів місцевого самоврядування, а також наявність системи показників реалізації кадрової політики

Суб'єктами кадрової політики є керівники органів державного управління та підрозділи кадрових служб, що забезпечують здійснення кадрової роботи.

Кадрові технології та кадрові процедури є елементами кадрової політики на державній службі. Структура кадрових технологій складається з етапів, процедур як взаємозалежних заходів, методів, показників та критеріїв оцінки.

Основними умовами забезпечення ефективності кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування виступають:

- системний підхід до формування та реалізації кадрової політики;
- відповідність правовим засадам діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування;
- впровадження сучасних технологій кадрової роботи;
- оцінка реалізації кадрової політики відповідно до стратегічними завданнями, що стоять перед органами місцевого самоврядування [30].

У системі державної служби самостійним структурним підрозділом, що відповідає за розробку та реалізацію кадрової стратегії органів влади та управління, організацію системи роботи з кадрами (персоналом) є кадрова служба. Кадрова служба державного органу виконує функції центру управління персоналом, кінцевою метою якого є успішна робота органів влади та управління, підвищення професійної та матеріальної задоволеності кожного службовця, збереження здоров'я та забезпечення безпеки працівників.

Кадрова служба органів влади покликана забезпечувати реалізацію універсальних та спеціальних функцій системи управління персоналом. Серед найважливіших завдань кадрової служби державного органу є:

- забезпечення проведення кадрової політики у державній службі;

- внесення пропозицій керівнику державного органу щодо реалізації положень законів та інших нормативно-правових актів про державну службу;
- організація підготовки та оформлення рішень державного органу або його керівника, пов'язаних із вступом на державну службу, укладанням державного службового контракту, призначенням на посаду державної служби, її проходженням, звільненням з посади державної служби та звільненням державного службовця з державної служби;
 - документальне забезпечення проходження державної служби;
 - ефективне застосування кадрових технологій;
 - укладання договорів на навчання з наступним надходженням на державну службу;
- організація професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації (стажування) державних службовців;
 - організація проведення службових перевірок;
 - організація перевірки дотримання державними службовцями обмежень;
 - консультування державних службовців з правових та інших питань, пов'язаних із державною службою;
 - забезпечення методичного керівництва діяльністю кадрових служб підвідомчих організацій, узагальнення та поширення передового досвіду роботи з персоналом, його аналіз та адаптація до сучасних умов державного управління в Україні.

Структура та штати кадрової служби державного органу формуються диференційовано, виходячи з цілей та завдань, що стоять перед ним, його структурних та технологічних особливостей, обсягу повноважень, чисельності персоналу, складності та обсягу виконуваних робіт [3, с. 56]. Елементами структури кадрової служби органів влади є окремі посади, підрозділи кадрових служб, відносини між якими підтримуються завдяки вертикальним та горизонтальним зв'язкам.

Механізм кадрового забезпечення служби органів влади – це система принципів, форм та методів формування та використання кадрів. Кадрові технології служби органів влади - сукупність методів, прийомів, організаційних процедур оптимізації кадрової роботи.

Пріоритетами сучасного кадрового забезпечення в органах влади мають стати відмова від старих, надмірно централізованих кадрових технологій, авторитарного стилю роботи з кадрами, затвердження демократичних технологій (застосування конкурсів при прийомі на службу, кваліфікаційних іспитів, атестації, випробувального терміну, відкритості та об'єктивності у формуванні резерву кадрів, висуванні на нову посаду тощо.). Окреслені пріоритети є ефективним засобом гарантування просування чиновників службі з урахуванням можливостей та ефективності практичної діяльності.

Нова система організації роботи з кадрами у сфері державного управління вимагає врахування таких організаційно-управлінських принципів:

- комплексна та об'єктивна оцінка професійного рівня, ділових та особистісних якостей службовців та результатів їх діяльності;
- відкритість та рівний доступ громадян України до державної служби відповідно до своїх здібностей та професійною підготовкою, без будь-якої дискримінації за статтю, віком, конфесійними, етнічними ознаками та ін;
- демократичне, як правило, колегіальне вирішення кадрових питань з урахуванням суспільної думки за збереженням принципу призначення на державну (муніципальну) посаду з дотриманням необхідної конфіденційності;
- систематичне оновлення кадрів із збереженням наступності, якісного зміцнення за рахунок постійного припливу свіжих сил, використання можливостей та здібностей кадрів будь-якого віку;
- підконтрольність державних (державних) службовців керівникам та вищим державним органам, а також суспільству, народу;

- виховання персональної відповідальності за дорученою справою;
- забезпечення законності, дотримання нормативно-правових вимог та процедур у вирішенні кадрових питань.

1.3. Показники та оцінка ефективності кадрової політики

З метою оцінки ефективності діяльності з управління персоналом застосовують різні методи та прийоми. Результати оцінки виступають індикатором, яка відображає наявність головних проблем роботи з персоналом: плинність персоналу, якість виконання роботи, ступінь задоволеності працівників, виконавська дисципліна тощо.

Критеріями оцінки ефективності кадрової політики є система трудових показників підприємства. Визначення системи трудових показників направлено на досягнення цілей:

- Забезпечення зростання продуктивності праці персоналу з темпом зростання, що перевищує темпи зростання середньої заробітної плати за організації;
- економія праці та фонду оплати праці;
- дотримання правильних співвідношень у заробітній платі окремих категорій працівників відповідно до кількості та якості їх праці за встановленого розміру загального фонду заробітної плати;
- посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника та колективу загалом у покращенні техніко-економічних показників господарську діяльність підприємства;
- забезпечення потреби в кадрах необхідної кваліфікації, а також підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- встановлення оптимального співвідношення (пропорцій) у чисельності персоналу, за функціями виробництва, обслуговування та управління [28].

Склад критеріїв оцінки ефективності кадрової політики різні автори представляють по-різному, розглянемо деякі з представлених у тематичній літературі системи трудових показників.

З погляду колективу авторів [28], головними критеріями оцінки ефективності кадрової політики є наступні (рис. 1.2.)

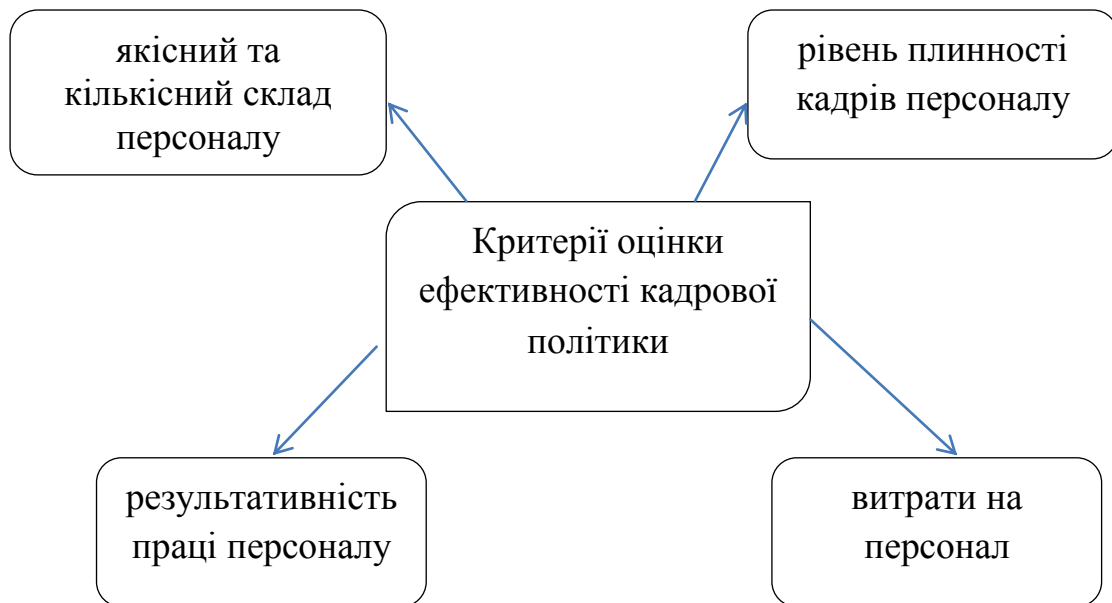


Рис. 1.2. Критерії оцінки ефективності кадрової політики

Натомість, Зелінський С.Е. пропонує оцінювати ефективність кадрової політики з використанням низки показників з погляду економічної ефективності діяльності управлінського апарату організації, що не застосовується щодо кадрової політики державної та муніципальної служби. Зокрема, їм розглядаються такі показники, як коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності, частка витрат на управління, рентабельність витрат та ін.. [49].

Основними показниками оцінки кадрової політики він вважає:

- частка витрат на обслуговуючий персонал у загальних витратах компанії;

- динаміка річного бюджету персоналу частка співробітників кадрових служб у загальній чисельності працівників;
- рівень витрат організації на обслуговуючий персонал (із розрахунку на 1 особу);
- швидкість заповнення вакансій у організації працівника;
- обсяг загальних витрат зайнятості (загальний та на одного працівника);
- частка працівників у загальній чисельності персоналу;
- оцінка якості трудового життя – опитування працівників про задоволенні їхніх потреб, їх оцінки умов праці тощо;
- чисельність тих, хто звільнився за власною ініціативою працівників;
- ефективність взаємодії відділів та підрозділів організації з погляду персоналу (виявляється у вигляді опитування);
- оцінка програм освіти персоналу;
- рівень витрат на програми в галузі управління персоналом;
- своєчасність та повнота вирішення завдань корпоративних програм та планів [15].

Функція планування персоналу містить такі параметри оцінки кадрової політики, як оцінка наявних в організації ресурсів, її цілей та перспектив розвитку персоналу, а також розрахунок майбутніх потреб у персоналу, аналіз оптимальності штатного розкладу, рівня його обґрунтованість, аналіз кадрового потенціалу підприємства.

Щодо функції використання персоналу, тут основними критеріями ефективності кадрової політики є рівень зайнятості, рівень забезпеченості персоналу; стабільність складу працівників. Найм та відбір персоналу передбачає оцінку застосовуваних методів підбору та відбору працівників, аналіз джерел та шляхів покриття потреби у персоналі, оцінку результативності найму.

Функція ділової оцінки персоналу з погляду ефективності кадрової політики може оцінюватися за допомогою аналізу застосовуваних форм

ділової оцінки працівників, тимчасові рамки проведення ділової оцінки, аналіз подання результатів оцінки та прийнятих рішень щодо підсумки проведення ділової оцінки персоналу.

Функція професійної орієнтації та адаптації персоналу включає такі параметри: аналіз методів професійної орієнтації, виявлення та діагностика проблем персоналу.

В рамках реалізації професійного просування та ділової кар'єри персоналу слід аналізувати систему просування персоналу в цілому, а також оцінювати реалізацію та ефективність цієї системи в конкретні умови.

Функція організації трудової діяльності має на увазі здійснення аналізу умов праці, нормування праці, забезпечення працівників робочими місцями.

Ефективність кадрової політики за напрямом мотивації та стимулювання персоналу оцінюється за допомогою аналізу форм та систем стимулювання в організації та їх зв'язку з мотивацією персоналу, аналізу рівня та структури оплати праці, оцінки принципів оплати праці.

Комплексна та повна оцінка ефективності кадрової політики складається з аналізу економічної, соціальної та організаційної ефективності. При цьому економічна ефективність характеризує досягнення цілей організації за рахунок удосконалення використання людських ресурсів.

Продуктивність праці персоналу, індивідуальний внесок працівників відображається саме в економічних критеріях оцінки ефективності кадрової політики.

Соціальна ефективність кадрової політики покликана відобразити співвідношення очікувань та реального задоволення інтересів та потреб персоналу організації, що значною мірою визначається наявністю корпоративної культури, застосовуваних форм стимулювання та мотивації, станом соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, тобто більше залежить від форм та методів роботи з кожним робітником.

Організаційна ефективність, кадрової політики оцінює, наскільки цілісною та оптимальною є організаційна структура підприємства. Цей підхід

оцінки ґрунтується на тому, що персонал підприємства виступає сукупним громадським суб'єктом, безпосередньо впливають на перебіг діяльності підприємства, у зв'язку із чим підсумкові результати такої діяльності повинні бути критеріями оцінки організаційної ефективності кадрової політики

Відповідно до вищенаведених критеріїв ефективності кадрової політики підприємства можна виділити відповідні показники (табл. 1.2).

Раціональне та продуктивне функціонування кадрової служби процесі управління організацією вимагає врахування перелічених факторів та орієнтації на показники ефективності. Відповідним чином, ефективність кадрової політики дозволяє також визначати рівень ефективності управлінської політики в організації та відображає здатність системи управління персоналом та організацією забезпечувати певний результат за різних умов [23].

Таблиця 1.2

Показники ефективності кадрової політики

Критерії ефективності кадрової політики	Параметри критерію
Наявність персоналу	Укомплектованість штату керівників, робітників, спеціалістів, службовців, %
Задоволеність кадрів	Коефіцієнт плинності персоналу: (керівники, робітники, службовці, спеціалісти). Частка звільнень з ініціативи працівників, %. Рівень середньомісячної заробітної плати.
Компетентність персоналу	Частка браку через недостатню кваліфікації персоналу, %. Освітній рівень персоналу (Вище, середньо-спеціальне)
Ефективність використання персоналу	Підвищення продуктивності праці, %

До показників, що характеризують ефективність використання персоналу в організації, зокрема, відносяться:

- продуктивність праці;
- аналіз використання фонду робочого дня;
- стан трудової дисципліни;
- плинність персоналу;
- якісна відповідність персоналу вимогам потреб організації;
- чисельність працівників, зайнятих ручною працею. загальної чисельності персоналу.

Склад показників, які всебічно відображають ефективність кадрової політики, що мають виражатися в економічному, соціальному, психологічному, інформаційному та організаційному аспектах

Слід зазначити, що з метою оцінки ефективності кадрової політики організації розглядають показники не лише в рамках організації, а й у порівнянні з відповідними показниками над ринком. У разі орієнтирами можуть бути дані провідних підприємств.

Метод бенчмаркетингу - порівняльного аналізу на основі еталонних показників дозволяє проводити достовірну оцінку, враховує специфіку конкретної організації або підприємства та галузі загалом.

Даниленко Ю.С. шляхом експертної оцінки виявив ступінь важливості показників ефективності кадрової політики. Відповідно до отриманих результатів дослідження, найбільшого уваги заслуговує забезпечення гідних умов праці, також експерти відзначили показники адаптації та соціального розвитку персоналу, оскільки вони відповідають за формування основних потреб як нових співробітників у допомозі з первинною адаптацією, так і основного кадрового складу із соціальним забезпеченням (в т.ч. охорони здоров'я та відпочинку для працівників, організації соціального страхування персоналу та розвитку фізичної культури та ін.).

Середній рівень значущості набули такі елементи кадрової політики, як правове та інформаційне забезпечення управління персоналом та

регулювання соціально-психологічного клімату. Найменші бали отримали такі елементи, як планування персоналу, його найм та облік, мотивація та стимулювання, а також оцінка, навчання та розвиток співробітників [31].

Таким чином, методологія оцінки ефективності кадрової політики передбачає проведення комплексної оцінки системи управління персоналом. Оцінка проводиться з точки зору економічної, організаційної та соціальної ефективності кадрової політики.

Щодо органів державної та муніципальної служби слід розглядати показники по кожному з напрямків кадрової роботи, оскільки це дозволить оцінити кадрову політику повною мірою, дозволить визначити недоліки та запропонувати напрямки щодо них усунення. Запропоновано до основних показників, які характеризують ефективність кадрової політики в державних та муніципальних органах віднести наступні показники за напрямками кадрової політики:

1) У напрямку «формування кадрового складу» (пошук, підбір, конкурсний відбір, формування кадрового резерву):

- ступінь укомплектованості штату державних та муніципальних службовців, %;

- виявлення ефективності використання кадрового резерву за допомогою встановлення співвідношення прийнятих на службу з кадрового резерву та прийнятих на службу за конкурсом на посаду, %;

- швидкість закриття вакантних посад муніципальної служби, днів (у тому числі в порівнянні з аналогічними показниками інших галузей та державної служби).

- коефіцієнт плинності персоналу серед нових службовців;

- частка звільнень з ініціативи службовців у загальній чисельності вибулих;

- рівень середньомісячної заробітної плати.

2) У напрямі «навчання та оцінка службовців»:

- аналіз освітнього складу персоналу;

- періодичність проведення атестації службовців, план/факт;
- аналіз плану навчання персоналу;
- оцінка потреби працівників у підвищенні кваліфікації;
- динаміка чисельності службовців, які пройшли курси підвищення кваліфікації.

3) У напрямі «організація перевірки достовірності персональних відомостей та відомостей про доходи»:

- тривалість проведення перевірки персональних даних, днів;
- тривалість проведення перевірки інформації про доходи, днів.

4) У напрямку «забезпечення кадрового документообігу»:

- повнота документообігу;
- своєчасність документообігу;
- достовірність документообігу. Проведення оцінки кадрової політики за вказаними напрямками дозволить визначити, яким чином у конкретному муніципальному органі здійснюється кадрова робота, що відображає його кадрову політику

Висновок до розділу 1

1. Запропоновано під кадровою політикою розуміти політику, яка визначає сучасні пріоритети управління кадровим складом. Тобто кадрова політика - це сукупність стратегічних цілей та принципів організації з формування та професійного розвитку трудового колективу з метою його максимально корисного використання, у процесі якого досягаються цілі організації та працівників.

2. Кадрова політика у публічному управлінні виконує ряд функцій, серед яких:

- формування складу кадрів із службовців професійного рівня, які мають важливі якості для забезпечення високої ефективності діяльності державних органів;

- впровадження сучасних механізмів та техніки кадрової політики;
- підвищення рівня відповідальності кадрових служб органів публічного управління.

3. У системі органів публічного управління пріоритетними напрямками кадрової політики є:

- відповідність структури органів державного та регіонального управління, та місцевого самоврядування завданням та функціям держави;
- зростання рівня професіоналізму службовців для підвищення ефективності діяльності органів державної влади;
- підвищення престижу державної служби та авторитету службовців;
- удосконалення системи професійного розвитку кадрів державних та регіонали органів влади та місцевого самоврядування.

4. Констатовано, що результати оцінки виступають індикатором, який відображає наявність головних проблем роботи з персоналом, а саме: плінність персоналу, якість виконання роботи, ступінь задоволеності працівників, виконавська дисципліна тощо. Сформульовано основні напрями кадрової політики та визначено їх зміст (формування кадрового складу, навчання та оцінка службовців організація перевірки достовірності персональних відомостей та відомостей про доходи).

РОЗДІЛ 2 .

ПРАКТИКА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Загальна характеристика Затишлянської сільської територіальної громади

Дослідження проводилось на базі Затишлянської сільської територіальної громади. Була створена у 2019 році шляхом об'єднання Затишлянської та Преображенської сільських рад Криничанського району Дніпропетровської області.

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України № 709-р від 12 червня 2020 року «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Дніпропетровської області», до складу громади було включено територію та населені пункти Гуляйпільської сільської ради Криничанського району Дніпропетровської області [33].

Відповідно до постанови Верховної Ради України № 807-ІХ від 17 липня 2020 року «Про утворення та ліквідацію районів», громада увійшла до складу новоствореного Кам'янського району Дніпропетровської області.

Затишлянська сільська територіальна громади представляє собою територіальний орган місцевого самоврядування, який наділений повноваженнями у вирішенні питань місцевого значення та здійснює виконавчо-розпорядчі функції на території громади.

Станом на 01.01.2021 на території громади проживало 4192 осіб, з яких сільського населення 4192 особи. Треба зауважити, що населення проживає на території громади нерівномірно. Так, основна частина населення проживає в с. Гуляйполе (1106 осіб), с. Затишне (839 осіб), с. Преображенка (506 осіб)

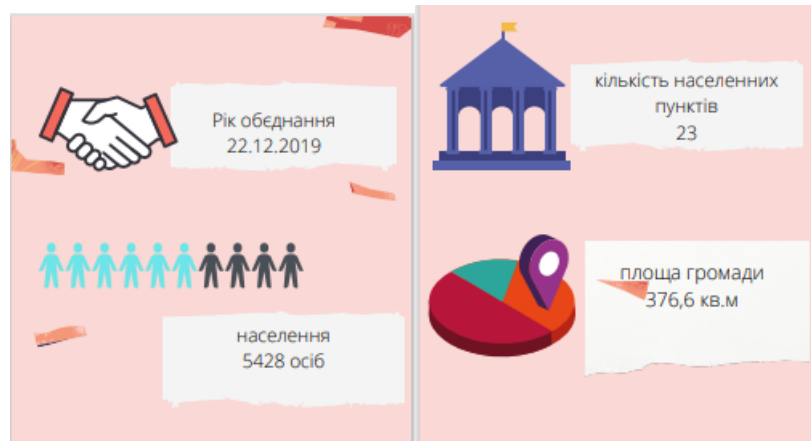


Рис. 2.1. Основні факти про громаду

Економічна база Затишнлянської сільської територіальної громади формується за рахунок підприємств/установ, що представляють переважно такі види економічної діяльності як сільське господарство та промисловість.

Як наслідок, зайнятість місцевого населення, в значній мірі, пов'язана саме із місцевою економікою.

Основними проблемами неповної зайнятості населення Затишнлянської сільської територіальної громади є:

- наявні сезонні підприємства, які притаманні сільському господарству;
- недостатнє реагування системи професійної підготовки кадрів та зміни ситуації на ринку праці, що призводить до незбалансованого попиту та пропозиції робочої сили, ускладнює працевлаштування випускників навчальних закладів;
- відсутність механізму реалізації щодо бронювання робочих місць для працевлаштування незайнятого населення, що потребує соціального захисту;
- наявність тіньових відносин, передусім, внаслідок значного податкового навантаження на роботодавців та відсутність механізму економічного стимулювання роботодавців до створення робочих місць з гідними умовами та оплатою праці.

На рис. 2.2. наведена організаційна структура Затишнлянської сільської територіальної громади, яка представлена наступною управлінською вертикаллю: Загальні збори громадян, Рада громади, Голова громади, старости громади та виконавчі органи.

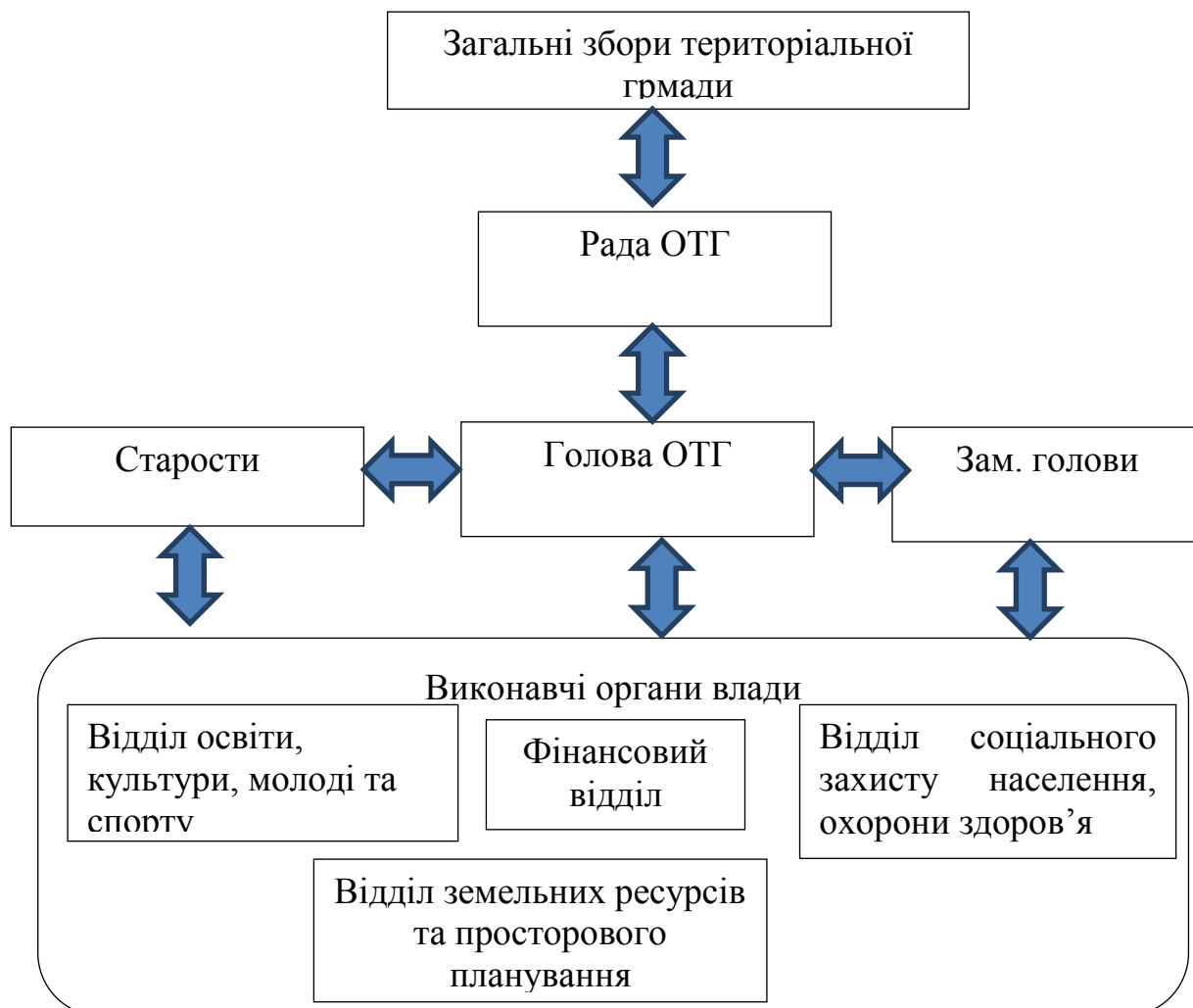


Рис. 2.2. Організаційна структура Затишнлянської сільської територіальної громади

Загальні збори громади є найвищим органом управління. Як правило ці зібрання проводяться 1 раз на рік, або скликаються за потреби власної ініціативи громади. Мета проведення такого зібрання – вирішення нагальних питань, які стосуються інтересів громади або будь-яких питань, які мають бути терміново вирішені. За результатами рішення складається протокол, який підписує голова та секретар зборів.

Рада є представницьким та нормотворчим органом місцевого самоврядування, який функціонує на території громади в інтересах та від імені місцевого населення. До складу Ради, входять депутати, які були обрані згідно норм чинного законодавства. Вони є членами представницького органу місцевого самоврядування і також представниками інтересів населення громади.

З метою контролю за діяльністю ОТГ обирається Голова територіальної громади, до повноважень якого відноситься:

- керування виконавчим органом територіальної громади;
- підготовка програм соціально-економічного розвитку громади;
- є розпорядником бюджетних коштів;
- представляє інтереси територіальної громади;
- здійснює особистий прийом громадян.

Оскільки Затишнянська сільської територіальна громада об'єднує декілька населених пунктів, то з метою налагодження відповідного зв'язку між віддаленими населеними пунктами та з метою якісного управління на всій території громади в управлінській вертикалі існує посада старости. Староста є представником інтересів населення громади перед владою об'єднаної громади.

У Затишнянській сільській територіальній громаді функції старости виконують Краснова С.В., яка здійснює діяльність та території населених пунктів: с. Гуляйполе, с. Березино, с. Благодатне, с. Бузулуки, с. Козаче, с. Первомайське, с. Смоленка, с. Удачне, с. Високе, с. Малософіївка, с. Українське, с. Тарасівка; та Ковцун А.І. - староста Преображенського старостинського округу.

Також в ОТГ створено виконавчі органи, які здійснюють власні повноваження відповідно до вимог чинного законодавства України.

Розглядаючи будову організаційної структури можна зробити висновки, що вона побудована відповідно до норм чинного законодавства і територіальних особливостей громади. Влада не концентрується в руках

однієї особи і є можливість прийняття ефективних рішень відносно розвитку громади.

2.2 Кадрова політика у діяльності Затишлянської сільської територіальної громади

Кадрова політика значно впливає на стан кадрів тієї чи іншої організації, зокрема це стосується державних органів влади та місцевого самоврядування.

Відділ кадрів спільно з керівником Затишлянської сільської територіальної громади здійснює підбір та розстановку кадрів, організовує правову роботу, ведення діловодства та архівну роботу [33].

Відповідно до Положення виділяються такі основні функції:

- розробка проектів документів з питань, що входять до компетенцію відділу;
- підбір кандидатів, аналіз їх професійних, моральних та ділових якостей;
- облік працівників та подання встановленої звітності;
- організація аналізу кваліфікаційного рівня працівників управління з урахуванням специфіки діяльності підрозділів та визначення їх відповідності займаним посадам;
- підготовка пропозицій щодо проведення заходів щодо підвищення кваліфікації працівників з метою підтримки їх професійного рівня;
- забезпечення проведення атестації працівників;
- організація захисту персональних даних працівників організації;
- документальне оформлення трудових відносин з співробітниками відповідно до законодавства України про працю.

Головний спеціаліст з роботи з кадрами підпорядковується безпосередньо главі Затишлянської сільської територіальної громади та виконує наступні функції:

- планування поточної та перспективної потреби у кадрових ресурсах для структурних підрозділів організації;

– розробка проектів документів з питань, що входять до компетенцію;

– облік співробітників та надання встановленої звітності [33].

Крім того, фахівець з роботи з кадрами разом з іншими керівниками несе відповідальність за управління всією організацією, бере участь в обговоренні найважливіших для неї питань розвитку,

Напрямок функціонування системи управління персоналом визначається відповідно до кадрової політики, яка прописана в Статуті Затишнянської сільської територіальної громади.

Відділ кадрів регулярно аналізує дані, які характеризують різні аспекти стану персоналу. Відділ кадрів регулярно надає інформацію про різні сторони кадрового забезпечення, професійне навчання, динаміку руху службовців тощо.

Кадрова робота Затишнянської сільської територіальної громади складається з проведення наступних заходів:

– складання списків працівників за категоріями;

– складання графіків відпусток;

– формування форм галузевої статистичної звітності;

– оформлення пенсійних документів;

– оформлення документів у позабюджетні фонди;

– підготовка відомостей про травматизм;

– оформлення документів щодо нагородження та заохочення;

– планування ротації управлінських кадрів;

– щоквартальна звірка облікового складу працівників;

– аналіз плинності кадрів;

– оформлення документів на осіб, спрямованих на підвищення кваліфікації.

Розглянемо показники, які характеризують склад та стан кадрів Затишнянської сільської територіальної громади (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники стану кадрового складу службовців адміністрації
Затишлянської сільської територіальної громади

Показник	2020	2021
Середньоспискова чисельність, осіб	30	27
Особи, які вибули, осіб	9	7
Коефіцієнт плинності кадрів	0,3	0,25
Особи, які прибули	1	1

Згідно даних таблиці можна зробити наступний висновок. За період дослідження середньоспискова чисельність незначно зменшилась на 3 особи або на 10%. Кількість осіб, які вибули, зменшилось на 2 особи. Кількість осіб, які прибули у 2021 році склала 1 особа.

Коефіцієнт плинності також має тенденцію до зменшення і складає у 2020 році 0,3, а у 2021 році – 0,25. Значення даного показника свідчить про середню плинність кадрів. Це свідчить про наявні проблеми у формуванні та реалізації кадрової політики.

Попередній аналіз виконуваних функцій відділу свідчить про те, що дана служба виконує переважно облікові функції. Це негативно характеризує стан кадрової роботи. Напрямок функціонування системи управління персоналом визначається відповідно до кадрової політики, яка прописана в Статуті.

Розглянемо основні напрями кадрової роботи, яка проводиться спеціалістами відділу юридичного забезпечення, кадрів та державної служби Кадрова робота Затишлянської сільської територіальної громади.

Кадрова політика Затишлянської сільської територіальної громади здійснюється лише на рівні керівництва. Відділ кадрів веде облікову роботу та у формуванні кадрової політики не бере участі.

Кадрову політику Затишнянської сільської територіальної громади можна охарактеризувати як пасивну, оскільки керівництво організації не має вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації загалом. Керівництво в ситуації реалізації такої кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які виникають та прагнуть погасити будь-якими засобами, часто без спроб зрозуміти причини та можливі наслідки. Отже, формування кадрової політики здійснюється не на належному рівні.

Кадрова політика документально не регламентується та офіційно не озвучується. Тому дуже важко дати оцінку кадровій політики з погляду її видів: відкрита або закрита, агресивна або помірна.

Проаналізуємо, які напрями, властиві кадровій службі:

1. Кадрове планування, яке здійснюється з урахуванням потреби організації відповідно до зовнішніх умов.

2. Пошук та відбір кадрів.

3. Адаптація нових працівників. Забезпечення м'якого входження нових працівників в організацію (підрозділ, посада) та максимально швидкого досягнення ними необхідного режиму роботи та норм трудової віддачі

4. Аналіз роботи та нормування праці.

5. Система мотивації та стимулювання праці: широкий набір засобів формування належної мотивації працівників від матеріальних стимулів до розширення повноважень та збагачення змісту праці з метою поліпшення ставлення персоналу до виконуваної роботи та організації та підвищення зацікавленості у досягненні високих результатів.

6. Навчання та розвиток, який покликаний збільшити потенціал працівників, їх внесок у досягнення цілей організації.

7. Оцінка виконання: порівняння результатів роботи з наявними стандартами або з цілями, встановленими для конкретних посадових осіб позицій.



Рис. 2.3. Основні напрями кадрової роботи Затишлянської сільської територіальної громади

8. Внутрішньоорганізаційні переміщення працівників: горизонтальна та вертикальна ротація кадрів за заданою програмою; підвищення та зниження на посаді з урахуванням цінності працівника та його здібностей.

9. Формування та підтримання організаційної культури: стилю керівництва, клімату взаємовідносин, традицій, порядків, норм, правил, стандартів поведінки та цінностей, що забезпечують ефективне функціонування організації.

На рис. 2.3 наведено зв'язки між процесами пошуку та відбору персоналу та основними напрямками кадрової роботи організації

Незалежно від тих принципів, яких організація дотримується при пошуку та відборі кадрів, робота буде успішною лише за умови повної її інтеграції у загальну систему управління персоналом.

2.3 Проблеми, які виникають при реалізації кадрової політики Затишлянської сільської територіальної громади

Центральною проблемою, що обумовлює низку інших негативних аспектів кадрової політики в адміністрації Затишлянської сільської територіальної громади виступає високий рівень плинності кадрів.

Плинність кадрів є негативним явищем, оскільки це явище:

- виступає перешкодою згуртуванню, встановленню міцних зв'язків та формуванню ефективного трудового колективу;
- погіршує моральний стан колективу загалом та кожного співробітника у ньому;
- знижує мотивацію трудового колективу;
- призводить до витрат сил і часу на підбір та навчання нового працівника.

Здійснення навчання для нових кадрів є необхідністю, оскільки дозволяє забезпечувати підвищення якості професійної діяльності муніципальних службовців

Затишлянська сільська територіальна громада витрачає ресурси не лише на стандартне навчання, але й на трудову адаптацію тих, хто вперше влаштувався на державну службу, підвищення кваліфікації співробітників.

Розвинений інститут наставництва дозволяє не тільки забезпечувати накопичення та трансляцію знань муніципального органу, а й формувати у нових співробітників необхідні моделі організаційної поведінки, позитивну мотивацію до праці та професійного розвитку.

Робота з наставниками дозволяє швидше увійти у процес роботи новим працівникам, але забирає робочий час у самих наставників, яким доводиться виконувати свою роботу поспіхом, іноді виконувати роботу понаднормово.

Іншою проблемною зоною адміністрації Затишлянської сільської територіальної громади виступає існуюча потреба у підвищенні кваліфікації кадрів, оскільки лише 27% муніципальних службовців пройшли курси вдосконалення професійних навичок. Дана проблема також у більшою мірою обумовлена високим рівнем плинності кадрів. Іншими словами, високий рівень плинності кадрів обумовлює проблему високої потреби кадрового складу підвищення кваліфікації з огляду на частого оновлення кадрового складу.

З огляду на високий рівень плинності кадрів в адміністрації Затишлянської сільської територіальної громади проводиться активна кадрова робота. Ефективне використання кадрового резерву, зумовлене гострою необхідністю, дозволяє наростити швидкість закриття вільної вакансії.

Організація конкурсів на зарахування до кадрового резерву також забирає достатню кількість часу, оскільки кадровий працівник виконує ряд операцій:

- приймає та реєструє заяви кандидатів;
- перевіряє повноту наданих документів;
- організує безпосередньо проведення конкурсу;
- готує проекти рішень за підсумками конкурсу та ін.

Таким чином, висока плинність кадрів провокує необхідність здійснення великих обсягів кадрових операцій та високої швидкості їх виконання, що є складним завданням і потребує значних зусиль від адміністративно-господарського відділу, що займається кадровою роботою. У цих умовах необхідно приділяти увагу аналізу інтенсивності навантаження співробітників, здійснюють кадрову роботу.

За результатами аналізу, у разі потреби, слід проводити перерозподіл навантаження (обов'язків) з метою вирівнювання навантаження, розглядати можливості оптимізації процесів (автоматизація, зниження витрат робочого часу)

Відповідним чином головною причиною високої плинності кадрів виступає низький рівень заробітної плати, який зумовлює прагнення службовців до кар'єрного зростання, що у свою чергу досягається шляхом переходу муніципальних службовців з адміністрації району до адміністрацію міста.

Важливим принципом кадрової політики, реалізованим у всіх органах місцевої влади виступають пріоритет до кар'єрного зростання муніципальних службовців. Саме цей принцип у сукупності з виявленим низьким рівнем середньої оплати праці адміністрації району, що провокує високий рівень плинності кадрів у Затишнлянської сільської територіальної громади.

Низький рівень оплати праці може також бути причиною низької привабливості посад Затишнлянської сільської територіальної громади для кадрів із високим рівнем професіоналізму. При цьому чинна кадрова політика дозволяє забезпечити кадровим складом малопривабливі органи муніципальної служби.

Відповідним чином, кадрова політика Затишнлянської сільської територіальної громадів цілому є актуальною для сучасних умов діяльності сільської територіальної громади. В умовах високої плинності кадрів, яка спостерігається в адміністрації району, з'являються такі проблеми, як:

- перешкода згуртуванню, встановленню міцних зв'язків та формуванню ефективного трудового колективу;
- погіршення морального стану колективу загалом та кожного співробітника у ньому;
- зниження мотивації трудового колективу;
- витрати сил та часу на підбір та навчання нових службовців;
- необхідність постійного навчання нових працівників;
- зростання чисельності працівників, яким необхідно пройти курси підвищення кваліфікації;
- збільшення обсягів кадрової роботи;
- поява випадків зниження швидкості та якості роботи наставників, що приділяють багато часу адаптації нових співробітників та ін.

Таким чином, в адміністрації Затишнрянської сільської територіальної громади слід проводити заходи щодо зниження рівня плинності кадрів, оскільки це значно впливає на якість виконання муніципальними службовцями професійних обов'язків.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження проводилось на базі Затишнрянської сільської територіальної громади, яка була створена у 2019 році шляхом об'єднання Затишнрянської та Преображенської сільських рад Криничанського району Дніпропетровської області. Затишнрянська сільська територіальна громада представляє собою територіальний орган місцевого самоврядування, який наділений повноваженнями у вирішенні питань місцевого значення та здійснює виконавчо-розпорядчі функції на території громади.

2. Станом на 01.01.2021 на території громади проживало 4192 осіб, з яких сільського населення 4192 особи. Треба зауважити, що населення проживає на території громади нерівномірно. Так, основна частина населення проживає в с. Гуляйполе (1106 осіб), с. Затишне (839 осіб), с. Преображенка

(506 осіб). Організаційно-управлінська структура Затишнянської сільської громади побудована відповідно до норм чинного законодавства і територіальних особливостей громади. Влада не концентрується в руках однієї особи і є можливість прийняття ефективних рішень відносно розвитку громади.

3. Відділ кадрів спільно з керівником Затишнянської сільської територіальної громади здійснює підбір та розстановку кадрів, організовує правову роботу, ведення діловодства та архівну роботу. Напрямок функціонування системи управління персоналом визначається відповідно до кадрової політики, яка прописана в Статуті Затишнянської сільської територіальної громади. Кадрова робота Затишнянської сільської територіальної громади складається з проведення наступних заходів: складання списків працівників за категоріями; складання графіків відпусток; формування форм галузевої статистичної звітності; оформлення пенсійних документів; оформлення документів у позабюджетні фонди; підготовка відомостей про травматизм; оформлення документів щодо нагородження та заохочення; планування ротації управлінських кадрів; щоквартальна звірка облікового складу працівників; аналіз плинності кадрів; оформлення документів на осіб, спрямованих на підвищення кваліфікації.

За період дослідження середньоспискова чисельність незначно зменшилась на 3 особи або на 10%. Кількість осіб, які вибули, зменшилось на 2 особи. Кількість осіб, які прибули у 2021 році склала 1 особа.

Попередній аналіз виконуваних функцій відділу свідчить про те, що дана служба виконує переважно облікові функції. Це негативно характеризує стан кадрової роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1 Розробка оптимізаційної моделі кадрового забезпечення

У попередньому розділі було окреслено основні проблемні питання, які пов'язані із реалізацією кадрової політики, які існують на сьогоднішній момент у адміністрації Затишненьської сільської територіальної громади.

Виявлено, що основною проблемою, виступає високий рівень плинності кадрів. Так, наслідками високої плинності персоналу є:

- необхідність постійного навчання персоналу, що прибув;
- витрати ресурсів на адаптацію нових службовців;
- витрати ресурсів для підвищення кваліфікації нових службовців;
- необхідність надмірно активної кадрової роботи, включає підбір кандидатів, формування кадрового резерву, проведення конкурсів на включення до кадрового резерву;
- зростання обсягів кадрового документообігу та ін.

Іншою, не менш важливою проблемою кадрової політики аналізованого органу місцевого самоврядування є відсутність прозорої системи принципів.

У ході дослідження визначено два центральних принципу - протидія корупції та принцип пріоритету кар'єрного зростання службовців. Звісно ж, що цей перелік принципів недостатньо повно відображає стратегічні та тактичні цілі адміністрації територіальної громади у роботі з кадровим складом.

Складним завданням для керівництва адміністрації є оцінка кінцевих результатів оперативної діяльності службовців, оскільки відсутня система оціночних показників результативності та ефективності їх діяльності.

Також спостерігається відсутність інструментів віддаленої оцінки кандидатів на заміщення посад муніципальної служби за допомогою широкомасштабного тестування.

Проблема недостатньо високої якості підвищення кваліфікації також заслуговує на увагу, оскільки від ефективності системи підготовки працівників багато в чому залежить якість їхньої роботи.

Індивідуальні плани професійної підготовки носять формальний характер, з боку безпосередніх керівників не проводиться перевірка та контроль виконання даних планів.

Таким чином, відповідно до наведених аргументів, можна сказати, що необхідне вдосконалення кадрової політики, реалізується в адміністрації району для усунення проблем, що виникають.

З метою усунення виявлених проблем необхідне здійснення наступних кроків:

- розробити систему принципів кадрової політики;
- сформулювати план заходів щодо вдосконалення реалізації кадрової політики у адміністрації Затишлянської сільської територіальної громади;
- визначити програму заходів щодо усунення виявлених проблем.

Система принципів кадрової політики має відображати положення, необхідні для досягнення максимальної ефективності діяльності Затишлянської сільської територіальної громади. План заходів щодо вдосконалення реалізації кадрової політики в адміністрації має бути сформульований з урахуванням виявлених проблем, а програма заходів має містити ефективні заходи для усунення недоліків роботи адміністрації району.

З метою усунення головної проблеми кадрової політики – високого рівня плинності кадрів слід провести дослідження причин її виникнення, ранжувати їх за ступенем впливу на існування проблеми та запропонувати заходи щодо усунення найбільш значущих причин.

Визначення основних причин високого рівня плинності кадрів можливо за допомогою опитування персоналу, яке вже не працює в адміністрації Затишлянської сільської територіальної громади.

Так, в межах нашого дослідження було проведено опитування за допомогою анкетування серед працівників, які звільнились у 2020 р.

В анкеті наведено наступні відкриті (без варіантів відповіді) питання:

- Запитання №1. Скільки повних років ви працювали в адміністрації?
- Запитання №2. Яка причина Вашого звільнення з адміністрації?

Результати проведеного опитування серед 25 службовців, що вибули оброблені та представлені в таблицях 3.1 та 3.2.

Таблиця 3.1.

Результати опитування працівників, які звільнилися у 2021 році

Варіанти відповідей	Кількість відповідей	Частка, %
Стаж роботи 1-2 роки	1	14,3
Стаж роботи 3-5 років	4	35,7
Стаж роботи більше 5 років	2	50,0
Разом	7	100

Як свідчать дані таблиці 3.1, серед службовців, які звільнилися у 2020 році велика частина службовців мають стаж роботи в адміністрації більше 5 років, їх частка становила 50%, ще 36% службовців мають стаж роботи 3-5 років, частка співробітників зі стажем 1-2 роки становила 14,3%.

Таким чином, у групі ризику звільнення перебувають службовці, стаж яких складає понад 5 років.

У таблиці 3.2 наведено відповіді питання про причину звільнення з адміністрації.

Таблиця 3.2.

Основні причини звільнення

Причини звільнення	Кількість повторів
Незадоволеність рівнем оплати праці	3
Прагнення до кар'єрного зростання	2
Незадоволення трудовим колективом	0
Відсутність матеріальної мотивації	1
Великий обсяг роботи	1
Разом	7

Відповідно до наведених даних у таблиці 3.2. більша кількість повторень належить групі «незадоволення оплатою праці», друге місце замає група відповідей «прагнення до кар'єрного зростання».

З метою визначення ступеня впливу перерахованих причин на існування проблеми плинності кадрів необхідно розглянути частки кожної причини (рис. 3.1).

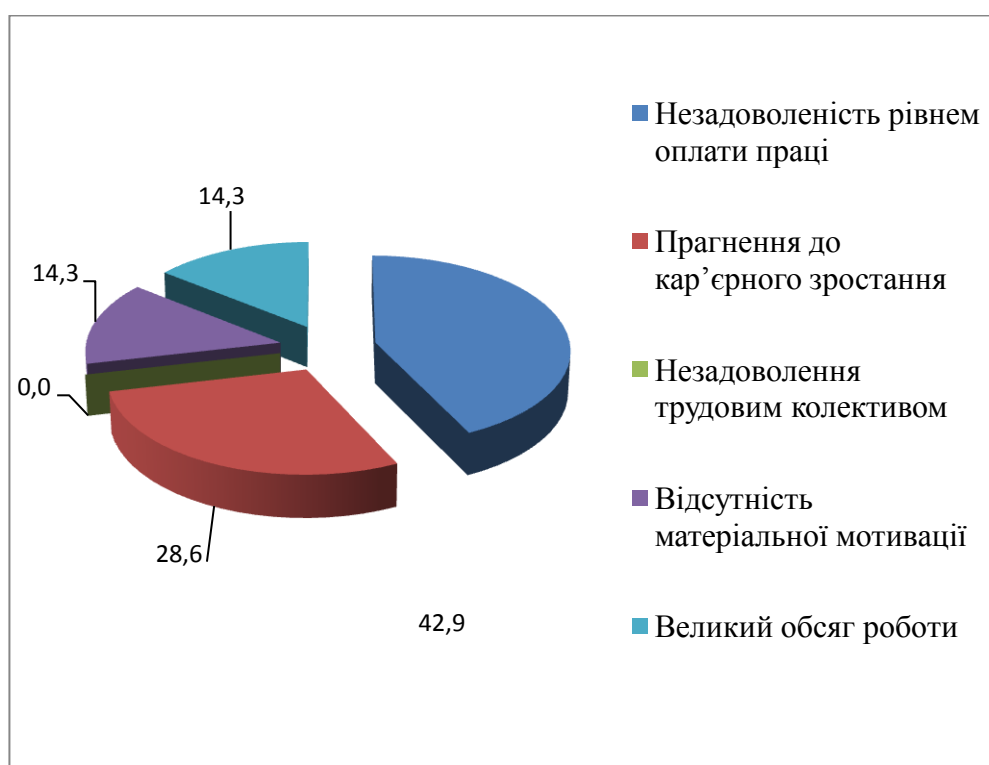


Рис. 3.1. Вплив причин на існування проблеми плинності кадрів

У цьому випадку, чим вища частка тієї чи іншої причини, тим більшим ступенем впливу вона має на рівень плинності кадрів адміністрації.

Визначимо найбільш значущі причини виникнення проблеми високої плинності кадрів в адміністрації з використання методу Парето, згідно з яким, 80% проблеми обумовлені 20% причин, усунувши які можна практично повністю вирішити проблему.

Цей метод є досить поширеним. Його ефективність підтверджено практикою управління у різних сферах діяльності, що дозволяє припустити про достовірність одержуваних результатів.

Для наочності представимо результати на рис. 3.2.

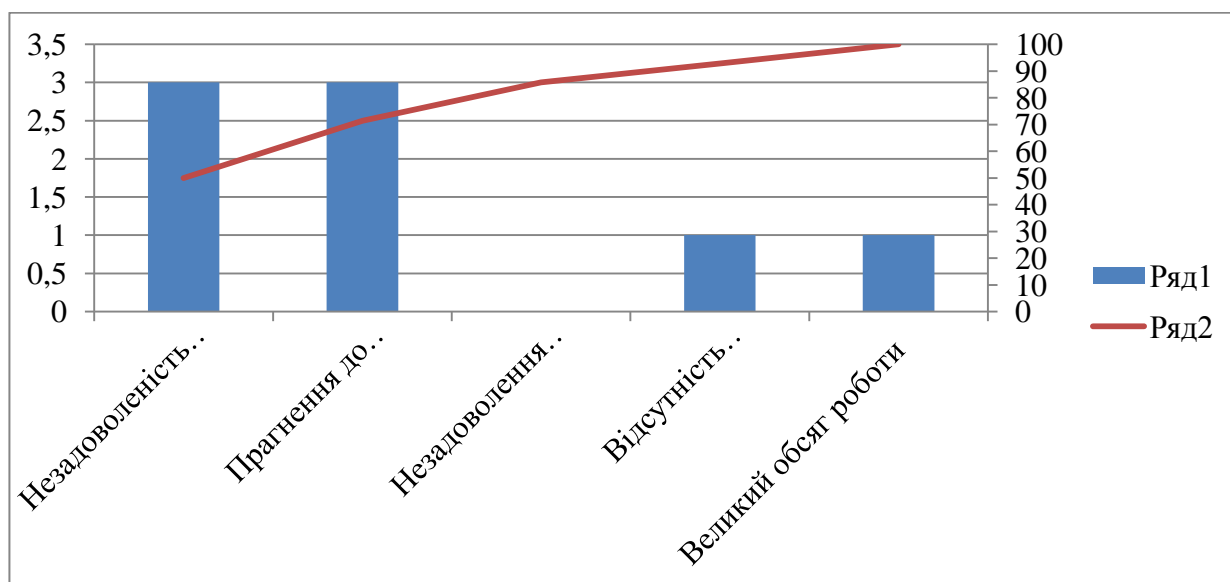


Рис. 3.2. Діаграма Парето

Діаграма Парето показує, що 80% причин звільнення працівників складають 20% причин. Як свідчать дані з рис. 3.2, існування проблеми високого рівня плинності кадрів обумовлено, головним чином, двома групами причин:

- незадоволеність оплатою праці;

- прагнення до кар'єрного зростання.

У 84% звільнень службовців з власного бажання є однією з перерахованих причин та є основною. 2 причини – незадоволеність трудовим колективом, відсутність нематеріальної мотивації, великий обсяг роботи – зумовлюють 16% випадків звільнення службовців.

Таким чином, для вирішення проблеми плинності кадрів адміністрації Затишнянської сільської територіальної громади насамперед необхідно усунути дві найбільш популярні причини звільнення зі служби, що необхідно відобразити у плані заходів щодо вдосконалення кадрової політики.

3.2 Напрями удосконалення кадрової політики

Насамперед слід визначити перелік принципів кадрової політики, яка відображає положення, необхідні для досягнення максимальної ефективності діяльності муніципального органу управління.

Запропоновано доповнити систему принципів кадрової політики адміністрації Затишнянської сільської територіальної громади такими положеннями:

- принцип орієнтації на досягнення стратегічних цілей адміністрації Затишнянської сільської територіальної громади;
- принцип гармонійного поєднання інтересів держави; суспільства та людини;
- принцип професійного розвитку та навчання муніципальних службовців;
- принцип справедливої оцінки професійної діяльності муніципальних службовців;
- створення умов для ефективної роботи муніципальних службовців.

Далі відповідно до розробленого плану необхідно визначити програму заходів щодо усунення виявлених проблем (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Програма заходів щодо вдосконалення кадрової політики адміністрації

Проблема	Заходи
Високий рівень плинності кадрів	Встановлення відповідних доплат за стаж роботи
	Підвищення рівня середньої плати
Відсутність прозорої системи принципів кадрової політики	Затвердити перелік принципів кадрової політики
Складність оцінки кінцевих результатів оперативної діяльності службовців	Розробити та затвердити систему показників ефективності роботи службовців у відповідності до їх посадових обов'язків
Недостатня якість професійної освіти	Розробка програм підвищення кваліфікації
Відсутність інструментів віддаленої оцінки кандидатів на заміщення посад	Розробка методики тестування кандидатів на заміщення посад

Розроблена програма заходів дозволить реалізувати комплекс заходів щодо вдосконалення кадрової політики в адміністрації району (Додаток А).

Зупинимось докладніше на заходах щодо зниження плинності кадрів у адміністрації Затишнлянської сільської територіальної громади. Відповідно до проведеного аналізу, зниження рівня плинності кадрів може бути досягнуто за допомогою підвищення рівня оплати праці та задоволення потреби службовців у кар'єрному зростанні.

Оскільки у групі ризику звільнення за власним бажанням знаходяться муніципальні службовці, стаж яких перевищує 3 роки, адміністрації Затишнлянської сільської територіальної громади слід розглянути можливості встановлення диференційованих премій за стаж роботи, за принципом – чим

вищий стаж роботи, тим вищий рівень премії. Цей захід дозволить знизити ймовірність звільнень через незадоволеність службовців оплатою праці. З метою запобігання звільненням з цієї причини слід проводити щорічний моніторинг думок службовців щодо ступеня задоволеності оплатою праці.

Таблиця 3.5

Заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Перелік заходів
службовець	<p>Безпосередньо службовцям здійснюється первинна орієнтація та вибір професії, а також вибір організації та посади. При вступі на службу необхідна орієнтація в системі служби в органах публічної влади. Далі службовцем проводиться оцінка перспектив та проектування кар'єрного зростання. Отримання необхідних знань, навичок, додаткової освіти для реалізації кар'єрного зростання. Завершальним етапом є реалізація зростання.</p>
начальник відділу кадрів голова територіальної громади	<p>Оцінка кандидатів прийому на службу. Оцінка праці та потенціалу службовців, складання плану кар'єрного зростання разом із службовцем. Відбір до кадрового резерву службовців відповідно до рівнем професіоналізму. Додаткова підготовка працівників. Складання та реалізація програми роботи з кадровим резервом. сприяння просуванню службовців. Новий цикл планування. Оцінка результатів праці підлеглих службовців. Оцінка мотивації службовців. Організація професійного розвитку. Пропозиції щодо стимулювання. Пропозиції щодо кар'єрного зростання службовців.</p>

З метою запобігання плинності кадрів в адміністрації Затишнлянської сільської територіальної громади слід розробляти стратегії кар'єрного зростання за кожним службовцем. Цей захід дозволить службовцям

своєчасно отримувати необхідні знання та навички для заміщення посади, розуміти та оцінювати перспективи професійного та кар'єрного зростання, що також сприятиме підвищенню мотивації праці кадрового складу адміністрації.

Заходи щодо планування кар'єри державних службовців наведено у таблиці 3.5. Як показано в таблиці 3.5, планування кар'єри потребує участі безпосередньо державного службовця, начальника кадрового відділу, та голови.

Слід зазначити, що більшість роботи необхідно виконувати працівникам кадрової служби, які керують процесом планування кар'єрного зростання службовців. Застосування планування кар'єрного зростання муніципальних службовців сприятиме зниженню рівня плинності кадрів.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення кадрової політики зможуть усунути виявлені проблеми.

3.3. Адаптація іноземного досвіду в реалізації кадрового забезпечення в органах публічної влади

У більшості країн світу реформування державної служби була розпочата ще у 70-80-ті рр. ХХ ст. На сьогодні ці процеси дали можливість позитивно вплинути на показники ефективності роботи державного сектора, побудувати професійну та якісну державну службу. Тому в умовах здійснення адміністративної реформи в Україні доцільно проаналізувати світовий досвід роботи з кадрами державної служби.

З метою вдосконалення проходження державної служби в Україні важливого значення має зарубіжний досвід роботи з кадрами. Франція першою наприкінці 1940-х років, здійснила реформування державної служби; у США реформа почалася наприкінці 1970-х рр., у 1971-1988 рр. було проведено реформу системи державної служби у Великій Британії, 1997 р. – у Німеччині.

Реорганізація державної служби в Нідерландах проводиться з 1980 р., а починаючи з 2000 р. вона перебуває на стадії поступового реформування. Суттєві перетворення державної служби у Сінгапурі були здійснені після 1990 р. Реформування державної служби залишається важливим пріоритетом протягом більш ніж 20 років у Швеції та багатьох інших країнах світу.

Не можна не відзначити, що за всієї універсальності завдань реформування державної служби (підвищення ефективності роботи органів влади в цілому, збільшення віддачі від персоналу державних органів, оптимізація бюджетних витрат на утримання державного апарату) хід реформ у багато в чому залежить від таких факторів, як особливості політичної культури, а також історично обумовлені особливості взаємовідносин влади та суспільства [4].

Слід акцентувати увагу на тому, що реформування та модернізація державної служби в країнах демократії, вдосконалення її проходження стосується, насамперед, структурних змін у системі органів державної влади, підбору персоналу та оптимізації його чисельності, умов оплати праці, оцінки діяльності та методів заохочення, підвищення професійної мобільності та поліпшення умов праці.

В основу реформування та модернізації державної служби, зазвичай, ставляться такі важливі орієнтири, як демократизація держслужби (а також державного управління як такого), клієнтоорієнтованість державного апарату, оптимізація організаційних структур і комунікацій у системі управління, бюджетування, орієнтоване на результат.

Наведені вище ідеї наприкінці 70-х років. ХХ ст. лягли в основу концепції нового державного управління. В результаті перетворення створюється якісно нова модель державної служби, яку часто називають поведінковою, і яка характеризується якісно новими параметрами, що виражаються у таких категоріях, як творчість, новаторство, емоційна атмосфера, суб'єктивний чинник.

Процес реформування державної служби, а отже, та її центрального елемента – проходження – розрахований на порівняно тривалий період та практично постійним потоком удосконалення форм, методів, технологій діяльності державних органів, їх адаптації до зовнішніх та внутрішніх умов, які постійно змінюються.

Процес реформування, розвитку та вдосконалення державної служби у світовій практиці характеризується напрямками, визначеними, перш за все, континентальною та англосаксонською моделлю. Континентальній моделі відповідає система кар'єрної державної служби, яка передбачає, що державні службовці надходять на держслужбу на весь період своєї професійної кар'єри, під час якої вони поступово просуваються по службі.

До країн з класичною кар'єрною моделлю належать Франція, Німеччина, Іспанія, Люксембург, Болгарія, Румунія, Словаччина, Японія.

В умовах кар'єрної системи державний службовець на весь період професійної діяльності пов'язує себе з однією структурою, для якої характерна певна ієрархія, яка, у свою чергу, забезпечує відомий автоматизм його просування службовими сходами [26].

Англосаксонської моделі відповідає система державної служби за контрактом (договором). У даній системі працівники за контрактом наймаються на конкретні посади згідно з освітнім рівнем та професійними навичками. Класична посадова система функціонує у Швеції. Характерні риси моделі властиві системам в Італії, Фінляндії, Великобританії, Естонії, Нідерландах. Прикладом посадової (відкритої) системи можливо також модель організації державної служби США. При посадовій системі відсутні гарантії з просування по службі, оскільки проходження державної служби визначається реєстром посад, що передбачає умови для заміщення кожної з них.

Розглянемо особливості проходження державної служби в умовах її реформування та модернізації у Франції, Німеччині, Великобританії, США та Японії, які найкраще відображають зазначені вище моделі державної

служби, досягли досить високого рівня ефективності державного апарату та мають професійну, авторитетну, відповідальну та престижну державну службу.

Французький досвід адміністративних реформ прийнято вважати класичним прикладом континентальної моделі держслужби. Виходячи з чинного законодавства процедури прийому на державну службу допускають проведення конкурсу у двох варіантах: по-перше, очні іспити, співбесіди та тестування; по-друге, заочне зіставлення послужних списків претендентів.

Із загального правила (призначення на конкурсній основі) закон робить низку винятків: для формування нового корпусу службовців, для вищих посад міністерського, префектурного або посольського рівня) та для окремих нижчих посад [25].

У Німеччині, як і Франції, існує таке поняття, як «публічна служба». Основними характеристиками німецької системи громадської служби слід вважати:

- 1) істотне значення так названих «політичних призначень»;
- 2) детальна правова регламентація функцій та повноважень всіх органів влади, їх підрозділів та окремих служб;
- 3) чітко окреслена посадова субординація;
- 4) формалізація всіх управлінських процедур та службових взаємодій;
- 5) багатоступінчаста система підбору кадрів для державної служби (активно задіяні університети); високий статус державного службовця підкріплений системою соціальних гарантій, а також законодавчих обмежень та заборон;
- 6) основним критерієм при призначенні на вищу посаду посаду, а також при визначенні грошового утримання та премій виступає заміщувана посада та службовий стаж;
- 7) високий рівень соціального захисту держслужбовців, реалізацію про «довічних призначень» (без обмеження терміну повноважень – за

винятком низки посад), а також надання статусу «почесного чиновника» для держслужбовців, які вийшли у відставку [25].

Специфіка німецької державної служби полягає в тому, що поняття державного службовця неоднозначно і фактично охоплює три різні за своїм характером групи персоналу: чиновників, службовців та працівників.

Чиновники (високий та найвищий рівень посад) призначаються довічно, а зі службовцями та працівниками укладають трудову угоду, яка може бути розірваною [24].

Громадським службовцям надаються ранги не більше кожного рівня. Їх всього шістнадцять, вищим категоріям посад можуть бути присвоєні чотирнадцятий, п'ятнадцятий та шістнадцятий ранги.

У Німеччині діє чіткий поділ посад на політичні та адміністративні. Необхідним умовою вступу на державну службу в Німеччині є знання німецької мови. Зазначимо, що процедури підбору персоналу на державну службу, а також проходження служби, вельми детально.

Проте регламентовані у федеральному законодавстві Німеччини. Закон визначає відмінності у процедурі призначення на посади (особливий, прямо прописаний у спеціальному законодавстві порядок – для чиновників, контрактна основа – для службовців та працівників).

У будь-якому разі призначення на посаду можливе лише після випробувального терміну (від 1 до 5 років). Все зазначене вище, а також та обставина, що початок кар'єри держслужбовця можливий тільки з найнижчих посад, говорить про закритий характер німецької моделі державної служби.

Неодмінною умовою для посадового зростання є успішне складання кваліфікаційних іспитів, який має свою специфіку для кожної категорії та групи посад. Закон також встановлює «верхню вікову межу» знаходження на громадській службі, що становить 65 років (з перспективою продовження до 68 років) [24].

Слід зазначити, що у Німеччині, як і Франції, у корпусі цивільних службовців склався особливий шар «політичних призначенців», що вже

згадувався нами вище. Особливість цієї групи полягає в тому, що вони, через початкову політичну заангажованість (зв'язком з конкретним керівником – канцлером, міністром, депутатом Бундестагу і т. п.), знаходяться «за дужками» службової ієрархії та звільняють з посади разом із відповідним політичним керівником [24].

Яскравим прикладом так званої «менеджеральної» (відкритої) моделі державної служби виступає Великобританія, ще 70-ті гг. ХХ ст. здійснила масштабні реформи державного управління. Важливим нововведенням цієї моделі, як зазначалося вище, було привнесення у традиційну бюрократичну систему управління клієнтоорієнтованості, цільової установки на результат, а не на процес, а також запозичення кращих управлінських практик із корпоративного сектора. Істотний вплив на хід адміністративних перетворень, здійснених урядом М. Тетчер, надав американський досвід [6].

Одним з основних напрямів реформи стала оптимізація чисельності державних службовців та аутсорсинг окремих функцій управління. З цією метою було засновано виконавчі агентства (державні корпорації, QUANGO – Quasi Non-governmental Organizations), які співробітничать з міністерствами (центрами формування політики) на контрактній основі.

Таким чином Уряду вдалося формально скоротити чисельність державного апарату. Загалом досвід свідчить, що вся система проходження державної служби у Великобританії орієнтована не так на вузьку спеціалізацію, а на формування чиновника-менеджера широкого профілю (аналогічна концепція домінує у Франції) [46].

Загалом проведені наприкінці минулого – початку нового століття реформи підтвердили адаптивність британської системи державного управління та державної служби, що виявилось у життєздатності нових інститутів та процедур проходження державної служби.

Цікавим для України є досвід проходження державної служби США. Стабільна політична система США стала результатом чіткого розподілу повноважень між законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади [26].

Незважаючи на перехід до загального принципу системи заслуг (merit system) при призначенні на посади держслужби (і навіть на існування Ради захисту системи заслуг), США зберігається дуже поширена система політичних призначень.

Нині не більше 5% призначень на особливо важливі посади відбуваються на основі «політичного» методу. У разі виникнення зауважень щодо його роботи керівник установи має повідомити йому про це чітко позначивши критерії оцінки його праці.

Новацією у системі державної служби відповідно до закону про реформу державної служби стало запровадження етичного кодексу державної служби. Загальнолюдські гуманістичні ідеали, закладені в «кодексі етики», спонукають державних службовців всіх рівнів діяти в рамках закону на благо свого суспільства та держави.

Особливої уваги заслуговує також досвід проходження державної служби в умовах адміністративної реформи в Японії. По-перше, ця країна є однією з найрозвиненіших країн світу та входить до групи провідних держав. По-друге, Японія має свої особливості та традиції, а японська державна служба завжди виконувала важливі завдання у процесі стрімкого розвитку країни.

Адміністративна реформа в цілому і реформа державної служби зокрема є однією з ключових дієвих проблем сучасної Японії, яка будує нову модель державного управління та державної служби. Слід також зазначити, що сучасна японська модель державної служби базується на двох головних індикативних показниках її результативності: зменшення її вартості для суспільства та підвищення ефективності [26].

Отже, аналіз закордонного досвіду роботи з кадрами на державній службі показав, що у Європі та інших країнах були розроблені різні моделі державної служби, які об'єднуються загальною назвою «нове державне управління».

Проведений аналіз дозволив здійснити систематизацію основних тенденцій розвитку інституту проходження державної служби, до яких віднесено:

– розробка програм реформування та модернізації державної служби та оптимізацію, створення у системі державної служби нових організаційних структур;

– прийняття нового законодавства про адміністративну реформу та державну службу;

- Створення інституту вищих керівників;

- Існування спеціальних інститутів управління державною службою;

- Послідовне скорочення державного апарату;

- Ротація кадрів;

- Використання методів менеджменту, запозичених з приватного сектора;

- Забезпечення процесу безперервної професійної освіти державних службовців;

- Наявність кодексів етики.

Таким чином, закордонний досвід роботи з кадрами на державній службі є дуже цінний для сучасної України. Його адаптація до вимог нашої держави та національних традицій буде сприяти реформуванню та модернізації державної служби, удосконаленню її проходження в умовах адміністративної реформи в Україні.

Висновки до розділу 3

1. З метою удосконалення формування кадрового забезпечення запропоновано доповнити систему принципів кадрової політики адміністрації Затишнянської сільської територіальної громади такими положеннями: принцип орієнтації на досягнення стратегічних цілей; принцип гармонійного поєднання інтересів держави; суспільства та людини;

принцип професійного розвитку та навчання муніципальних службовців; принцип справедливої оцінки професійної діяльності муніципальних службовців; створення умов для ефективної роботи муніципальних службовців

2. Розроблено Програму заходів щодо вдосконалення кадрової політики адміністрації, яка дозволить реалізувати комплекс заходів щодо вдосконалення кадрової політики в адміністрації району

3. З метою зниження рівня плинності кадрів запропоновано підвищити рівень оплати праці та задовольнити потреби службовців у кар'єрному зростанні. З метою запобігання плинності кадрів в адміністрації Затишлянської сільської територіальної громади слід розробляти стратегії кар'єрного зростання за кожним службовцем.

4. В ході дослідження проаналізовано світовий досвід кадрового забезпечення органів публічної влади. Визначено, що іноземний досвід роботи з кадрами на державній службі є дуже цінний для сучасної України. Його адаптація до вимог нашої держави та національних традицій буде сприяти реформуванню та модернізації державної служби, удосконаленню її проходження в умовах адміністративної реформи в Україні.

Аналіз закордонного досвіду роботи з кадрами на державній службі показав, що у Європі та інших країнах були розроблені різні моделі державної служби, які об'єднуються загальною назвою «нове державне управління». Проведений аналіз дозволив здійснити систематизацію основних тенденцій розвитку інституту проходження державної служби, до яких віднесено: розробка програм реформування та модернізації державної служби та оптимізацію, створення у системі державної служби нових організаційних структур; прийняття нового законодавства про адміністративну реформу та державну службу; створення інституту вищих керівників; існування спеціальних інститутів управління державною службою; ротація кадрів; використання методів менеджменту, запозичених з приватного сектору; наявність кодексів етики.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження щодо механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади дозволили дотримати наступні висновки та окреслити основні напрями удосконалення.

1. Під час вивчення теоретичних аспектів механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади удосконалено визначення «кадрова політика», під якою слід розуміти політику, яка визначає сучасні пріоритети управління кадровим складом. Тобто кадрова політика - це сукупність стратегічних цілей та принципів організації з формування та професійного розвитку трудового колективу з метою його максимально корисного використання, у процесі якого досягаються цілі організації та працівників.

2. Встановлено, що кадрова політика у публічному управлінні виконує ряд функцій, серед яких: формування складу кадрів із службовців професійного рівня, які мають важливі якості для забезпечення високої ефективності діяльності державних органів; впровадження сучасних механізмів та техніки кадрової політики; підвищення рівня відповідальності кадрових служб органів публічного управління.

3. Визначено, що у системі органів публічного управління пріоритетними напрямками кадрової політики є: відповідність структури органів державного та регіонального управління, та місцевого самоврядування завданням та функціям держави; зростання рівня професіоналізму службовців для підвищення ефективності діяльності органів державної влади; підвищення престижу державної служби та авторитету службовців; удосконалення системи професійного розвитку кадрів державних та регіонали органів влади та місцевого самоврядування.

4. Констатовано, що результати оцінки виступають тим індикатором, який відображає наявність головних проблем роботи з персоналом, основними з яких є плинність персоналу, якість виконання роботи, ступінь задоволеності працівників, виконавська дисципліна тощо.

Сформульовано основні напрями кадрової політики та визначено їх зміст (формування кадрового складу, навчання та оцінка службовців організація перевірки достовірності персональних відомостей та відомостей про доходи).

5 Дослідження проводилось на базі Затишнлянської сільської територіальної громади, яка була створена у 2019 році шляхом об'єднання Затишнлянської та Преображенської сільських рад Криничанського району Дніпропетровської області. Затишнлянська сільська територіальна громада представляє собою територіальний орган місцевого самоврядування, який наділений повноваженнями у вирішенні питань місцевого значення та здійснює виконавчо-розпорядчі функції на території громади.

6 В ході дослідження встановлено, що відділ кадрів спільно з керівником Затишнлянської сільської територіальної громади здійснює підбір та розстановку кадрів, організовує правову роботу, ведення діловодства та архівну роботу. Напрямок функціонування системи управління персоналом визначається відповідно до кадрової політики, яка прописана в Статуті Затишнлянської сільської територіальної громади. Кадрова робота Затишнлянської сільської територіальної громади складається з проведення наступних заходів: складання списків працівників за категоріями; складання графіків відпусток; формування форм галузевої статистичної звітності; оформлення пенсійних документів; оформлення документів у позабюджетні фонди; підготовка відомостей про травматизм; оформлення документів щодо нагородження та заохочення; планування ротації управлінських кадрів; щоквартальна звірка облікового складу працівників; аналіз плинності кадрів; оформлення документів на осіб, спрямованих на підвищення кваліфікації. Попередній аналіз виконуваних функцій відділу свідчить про те, що дана служба виконує переважно облікові функції. Це негативно характеризує стан кадрової роботи

7 З метою удосконалення формування кадрового забезпечення запропоновано доповнити систему принципів кадрової політики адміністрації Затишнлянської сільської територіальної громади такими

положеннями: принцип орієнтації на досягнення стратегічних цілей; принцип гармонійного поєднання інтересів держави; суспільства та людини; принцип професійного розвитку та навчання муніципальних службовців; принцип справедливої оцінки професійної діяльності муніципальних службовців; створення умов для ефективної роботи муніципальних службовців

8. В ході дослідження розроблено Програму заходів щодо удосконалення кадрової політики адміністрації, яка дозволить реалізувати комплекс заходів щодо вдосконалення кадрової політики в Затишнянській сільській територіальній громаді.

9. З метою зниження рівня плинності кадрів запропоновано підвищити рівень оплати праці та задовольнити потреби службовців у кар'єрному зростанні. З метою запобігання плинності кадрів запропоновано Затишнянській сільській територіальній громаді розробляти стратегії кар'єрного зростання за кожним службовцем.

10. В ході дослідження проаналізовано світовий досвід кадрового забезпечення органів публічної влади. Визначено, що іноземний досвід роботи з кадрами на державній службі є дуже цінний для сучасної України. Його адаптація до вимог нашої держави та національних традицій буде сприяти реформуванню та модернізації державної служби, удосконаленню її проходження в умовах адміністративної реформи в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н.Ф., Гончарук Н.Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 181 с.
2. Бойко В. М. Можливості застосування досвіду країн ЄС для реформування системи професійного навчання державних службовців. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 2016. № 1. С. 3-7
3. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
4. Витко Т. Оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. Вип. 2. С. 101-108.
5. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 342 с
6. Гордієнко Л.Ю., Лукашев С.В. Публічне врядування : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 388 с.
7. Давидович С.Н. Державний менеджмент : демократичні засади побудови державних органів. Молодий вчений. 2018. No 4.1. С. 29-32.
8. Даниленко Ю.С. Методи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки. 2016. Вип. 6(2). С. 68-71
9. 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.

10. Дьомін О., Леліков Г., Сороко 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
11. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с
12. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління. 2017. № 12. С. 102–107.
13. Западінчук О.П. Формування та розвиток інституту державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 155 с.
14. Звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2019 рік. Публічність. Професійність. Неупередженість. URL: <http://www.guds.gov.ua>
15. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с
16. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.
17. 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.
18. Калашник Н. Професійне навчання державних службовців Китайської Народної Республіки як чинник ефективності державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 2. С. 170-178.
19. Карпенко О. Управлінські послуги як механізм реалізації державної політики. Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 1. С. 11-15.

20. Кізілов Ю.Ю. Напрями вдосконалення проходження державної служби в Україні в умовах її модернізації. Национальный юридический журнал : теория и практика. 2016. С.30–35
21. Кисіль С. Професійна орієнтація: сутність, зміст, принципи вікової диференціації. Рідна школа. 2015. № 7-8. С. 37-40.
22. Кравченко Т.А. Формування державної кадрової політики у сфері державного управління: концептуальні засади та особливості. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2011. № 2. С. 115–121
23. Коваленко Є.О. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2013. № 3(43). С. 68–72.
24. 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
25. Костеніко О.О., Грущинська Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади : вітчизняний та іноземний досвід. Економічний простір. 2020. №158. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-13>
26. Лобанов В.В. Служба вищих керівників в США. Государство и право. 1996. № 6. С. 131–139.
27. 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
28. Лук'янихіна О. А., Кіясова О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. Вісник Сумського державного університету. 2008. №1. С.26-33
29. Мельничук О. П., Сурікова І.А. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. №4(49). С.78-81.

30. Мурашов М. Нематеріальна мотивація персоналу. Як змусити співробітників повірити в себе? *Кадровий менеджмент*. 2005. №2 С.17-19.
31. Науменко Р.А. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. *Публічне урядування*. 2015.№ 1. С. 139–146
32. Орлів М.С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ ; Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2018. 300 с.
33. Офіційний сайт Затишнрянської сільської територіальної громади URL: <https://zatihst.otg.dp.gov.ua/ua/nasha-gromad%D0%B0/pasport-otg>
34. Посібник з класифікації посад / Я. Гонціаж, Н. Гнидюк та ін; за заг. ред. Я. Гонціажа. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на держ. службі в Україні», 2012. 188 с.
35. Починок Н. В. Проблеми підвищення кваліфікації працівників на підприємствах / Сучасні тенденції та проблеми розвитку інвестиційно-будівельного комплексу // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 29-30 листопада 2007 року. – Тернопіль: Принтер-інформ, 2007. – С. 135-138.
36. Приходько В.А. Місцева влада у світлі сучасної державної кадрової політики. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Харків: ХарРІ НАДУ «Магістр», 2009. Вип. 1 (24). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2009-1/doc/4/04.pdf>
37. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43
38. Про основні напрями реформування системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у 2016 р.: звіт. URL: <http://nads.gov.ua>
39. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2001№ 33. Ст. 175.

40. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 вересня 2008 р. 3 842. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> .

41. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 746. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

42. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

43. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> › .

44. Про затвердження типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF>.

45. Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 травня 1995 р. № 381/95. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua> › .

46. Прудиус Л. Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС. Аспекти публічного управління. 2016. № 6. С. 66–76.

47. 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.

48. Прядко В. В. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. Вісник Національної

академії державного управління при Президентіві України. 2015. № 3. С. 78-84.

49. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія / Сергій Селіванов, Наталія Обушна, Світлана Хаджирадева. Київ : Каравела, 2019. 291 с.

50. Слівінська Н. Кадровий аудит як інструмент формування ефективно кадрової політики організації. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2011. Вип. 16. С. 74-77.

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

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

53. Федорчук В.А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. Вісник НАДУ. 2015. № 1. С. 23–29.

54. Хвостова К. Кадрове забезпечення органів публічної влади :теоретичні засади. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. – Дніпро, 20-21.11.2021: тези доповідей (Том 2). – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021. С. 80-81

55. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151.

56. Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management. 1911. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/3631/363>

ДОДАТКИ

Додаток А

Програма заходів з удосконалення кадрової політики Затишнянської сільської територіальної громади

Заходи	Строк виконання	Очікувані результати
Розробка принципів кадрової політики	Березень 2021	Затверджено перелік принципів кадрової політики
	Травень 2021	Ознайомлення службовців із принципами
Розробка методики тестування кандидатів на заміщення посад	Квітень 2021	Розробка методики тестування кандидатів
Розробка програм додаткової професійної освіти службовців	Березень 2021	Виявлення потреби у додатковій освіті службовців
	Квітень 2021	Розробка програми додаткової освіти
	Квітень 2021	Складання індивідуальних планів службовців щодо отримання додаткової освіти
Розробка та затвердження системи ефективності роботи службовців у відповідності до їх посадових обов'язків	Квітень 2021	Аналіз посадових інструкцій службовців з метою виявлення показників ефективної роботи
	Травень 2021	Розробка та затвердження системи показників ефективності роботи службовців
	Червень 2021	Ознайомлення службовців із системою показників оцінки результатів
Проведення заходів по зниженню плинності кадрів	Липень 2021	Складання індивідуальних стратегій кар'єрного зростання службовців
	Серпень 2021	Ознайомлення службовців із планом кар'єрного зростання