

**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
« _____ » _____ 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: ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Здобувач

Іванов А.М.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Бербенець О.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

ІВАНОВУ АНДРІЮ МИХАЙЛОВИЧУ

- 1. Тема роботи** «Формування стратегії управління персоналом в органах публічної влади»,
керівник роботи Бербенець Олена Вікторівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 20__ р. № ____.
- 2. Строк подання роботи** – 9 лютого 2022 року.
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти, дані офіційного сайту територіальної громади, літературні джерела та наукові статті по темі.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи та загальні підходи щодо управління персоналом в органах публічної влади. 2. Аналіз стану управління персоналом Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області. 3. Удосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Співвідношення термінів, що характеризують персонал. 2. Основні принципи та завдання управління персоналом. 3. Методи управління персоналом. 4. Характеристика видів професійного навчання державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. 5. Типи стратегій управління персоналом. 6. Населені пункти Маломихайлівської сільської територіальної громади. 7. Загальна інформація Маломихайлівської сільської територіальної громади. 8. Керівництво Маломихайлівської сільської територіальної громади. 9. Склад апарату управління Маломихайлівської сільської територіальної громади.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020 – Вересень 2021	
3	Аналіз публічної установи та написання аналітичного розділу роботи	Жовтень-Грудень 2021	
4	Написання висновків та пропозицій	Січень 2022	
5	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Лютий 2022	

Здобувач _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування стратегії управління персоналом в органах публічної влади»

Дипломна робота: 76 с., 3 рис., 5 табл., 60 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії управління персоналом в органах публічної влади.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо формування стратегії управління персоналом на основі Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області.

Методи дослідження аналіз, порівняння, співставлення, наукове дослідження, абстрактно-логічний, (зокрема його прийоми – порівняння, табличний, графічний).

У магістерській роботі досліджено теоретичні аспекти формування стратегії управління персоналом в органах публічної влади, особливу увагу приділено мотивації персоналу, проаналізовано стан управління персоналом Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області. Новизна отриманих результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо формування стратегії управління персоналом Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області через підвищення мотивації, працездатності та об'єктивної ефективності персоналу.

Результати дослідження можуть застосовуватися в органах публічної влади.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління персоналом, мотивація персоналу, стратегія управління персоналом, розвиток персоналу, ефективність, система оцінювання.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление персоналом, мотивация персонала, стратегия управления персоналом, развитие персонала, эффективность, система оценки.

KEYWORDS

Personnel management, personnel motivation, personnel management strategy, personnel development, efficiency, evaluation system.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	8
1.1 Основи управління персоналом в органах публічної влади	8
1.2 Мотивація персоналу як складова стратегії розвитку в органах публічної влади	18
1.3 Стратегії управління персоналом в органах публічної влади	25
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОМИХАЙЛІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ПОКРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	38
2.1 Загальна характеристика Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області	38
2.2. Характеристика системи управління персоналом в Маломихайлівській територіальної громаді Покровського району Дніпропетровської області	45
2.3. Перелік нормативно-правових актів щодо управління персоналом публічних установ	50
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	54
3.1 Актуальність удосконалення стратегій управління персоналом в органах публічної влади	54
3.2 Розробка стратегії управління персоналом в органах публічної влади	59
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність роботи органів публічної влади пов'язана з ефективністю та розвитком персоналу. Оскільки кожний робітник це особистість зі своїми індивідуальними особливостями, досвідом та знаннями, то доцільно сприяти розвиненню особистості та підвищенню рівня кваліфікації, для підвищення якості надавання публічних послуг.

Для підвищення ефективності роботи використовують як існуючі, так і нові методи розробки та впровадження ефективних стратегій управління персоналом. Від цього залежить кількісна та якісна характеристика надаваних публічних послуг, а інновації і швидкий розвиток вимагають не менш швидкого реагування від керівництва. «Стратегічне управління державним органом – особливе управління органом державної влади, яке відрізняється від існуючого» автор каже, що управління органом державної влади на основі розробленої стратегії, яка бере за основу людський потенціал, направляє свою діяльність на пошук зв'язку з зовнішнім оточенням та робить своєчасні корективи щодо управлінських рішень задля ефективної роботи, забезпечення постійної, стійкої позиції в сучасному перемінному середовищі та являється незамінною складовою поліпшення роботи органів публічних установ [1].

Важливий внесок у розробку наукової основи стратегічного управління людськими ресурсами зробили Потяка В. Ю., Блинов А.О., Балановська Т.І., Водолажська Т.О., Василевська О. В., Медведева Т. А., Кибанов А. Я., Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М., Пелих А.С., Щекин Г. В. та інші.

Сьогодні досі актуальна розробка принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу в публічних організаціях, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення, реалізація, контроль стратегії управління персоналом.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз та вдосконалення рекомендацій щодо стратегії управління персоналом Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області. Для досягнення мети дипломної роботи було поставлено та вирішено такі завдання:

- розглянути основи управління персоналом в органах публічної влади;
- розглянути мотивацію персоналу, як складову стратегії розвитку в органах публічної влади;
- розглянути принципи створення ефективних стратегій управління персоналом в органах публічної влади;
- ознайомитись з характеристикою Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області;
- розробити рекомендації щодо формування стратегії управління персоналом в публічних організаціях на основі Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області.

Об'єктом дослідження процес формування стратегії управління персоналом в органах публічної влади.

Предметом дослідження є формування рекомендацій щодо формування стратегії управління персоналом на основі Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області, які розробили за допомогою теоретичних та практичних методів вдосконалення управління персоналом та підвищення працездатності за рахунок навчання та вмотивування персоналу.

Методи дослідження: аналіз, порівняння, співставлення, наукове дослідження, вивчення теоретичних та практичних рекомендацій стосовно вдосконалення процесу розробки стратегії управління персоналом в органах публічної влади; формування таблиць та рисунків для більш наочного відображення результатів які досліджувались в теоретичному аспекті.

Інформаційною базою дослідження виступили звіти міністерства освіти, літературні джерела, нормативно правові акти, положення про освіту накази,

наукові статті, книжки, сайт Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо впровадження стратегії управління персоналом в органах публічної влади.

Результати дослідження. Отримані результати, які наведені в дипломній роботі, надані голові Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області для ознайомлення.

Апробація результатів дослідження здійснювались через участь у 9-й науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (20.11.21-21.11.21, ДДАЕУ). Результати конференції були впроваджені шляхом друкування тез в збірнику матеріалів з конференції.

Дипломна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 60 найменувань. Обсяг дипломної роботи становить 76 сторінок тексту та включає 5 таблиць, 3 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Основи управління персоналом в органах публічної влади

Ефективність управління діяльністю органів влади дуже значуща сьогодні проблема для України в цілому та її регіонів. Вона обумовлюється впливом цілого ряду факторів, вивчення та облік яких має не лише пізнавальний, а й практичний сенс.

Для поліпшення якості управління персоналом в публічних службах необхідно вирішити проблеми, пов'язані з визначенням, розробкою та впровадженням систем управління персоналом. Важливу роль в цих процесах відіграє підвищення ефективності управління персоналом в цілому. В Українській управлінській практиці це поняття не було досі достатньо розповсюджене, попри того в усіх публічних установах існував відділ кадрів, який виконував функції прийому, звільнення, адаптації та перепідготовки працівників. При цьому структурно та професійно відділи кадрів публічних організацій не проявляли себе як добре організована ефективна структура. Відділи кадрів структурно не були поєднані з іншими підрозділами організації, які брали на себе функції керування кадрами.

Сьогодні зростає вагомість діяльності державних службовців, державної служби України, які повинні вирішувати складні державні та громадські питання. Тому набуття навичок вирішування питань, пов'язаних з підвищенням рівня управління персоналом в органах публічної влади актуально як ніколи. Кожен керівник, який виконує будь які функції та обов'язки в організаціях та публічних установах по Україні має бути зацікавлений в вирішенні актуальних питань управління персоналом.

Управління персоналом повинно більше ґрунтуватися більшою мірою на усвідомлену кадрову політику, яка базувалася б на системі цінностей та інтересів

самого держслужбовця, та органів публічного управління і меншою мірою на адміністративних методах [2].

Отже необхідно розробляти і впроваджувати новітні наукові методи , в тому числі більш ефективні технології управління персоналом та трудовими ресурсами, також слід сприяти забезпеченню впровадження інноваційних технологій роботи з кадрами.

Необхідні розробки нових підходів до таких проблем:

- кадрове планування;
- оцінка працівника та професійний відбір;
- кар'єрний план, формування організаційного резерву;
- навчання керівництва та співробітників під час робочих процесів;
- розробка правової підстави управління персоналом;
- оптимізація стилю та праці керівників та персоналу;
- етикет, етика робочих відносин;
- підтримання продуктивного психологічного та морального клімату

всередині колективу.

«Разом із контролем планування кадрового підрозділу та інформаційної підтримки кадровий контроль направлений на підвищення ефективності використання персоналу в органах публічної влади. Контроль надає інформацію для оформлення звітів та дає можливість документально оформлювати трудові та правові норми» [3].

Кадровий контролінг в публічній організації уникає приписового характеру традиційного контролю і сам бере активну участь у кадровому плануванні [4, с. 239]. Основними цілями кадрового контролінгу можна назвати: підтримку кадрового планування; забезпечення гарантії надійності та підвищення якості інформації про персонал; забезпечення координації у межах структур функціонування управлінських кадрових систем, і, навіть, стосовно іншим функціональним підсистемам публічної організації.

Важливу роль у сучасному кадровому плануванні грає використання маркетингових принципів. Маркетинг персоналу означає змістовне розширення

функції виробничого маркетингу області управління людськими ресурсами [5, с. 249].

Розв'язання цих важливих питань сприятиме підвищенню забезпечення кадрами публічної служби, дозволить швидко поповнювати держоргани та інші організації кваліфікованими кадрами, які можуть ефективно виконувати свої обов'язки в умовах сучасного суспільства та підвищить ефективність формування системи управління кадровими ресурсами публічної служби. Найважливішим завданням сучасного стану системи управління персоналом можна вважати саме формуванні сучасної, багатофункціональної системи управління кадрами. Досі поняття «управління персоналом» використовувалося не так широко.

«Система управління кожної організації мала функціональну підсистему управління кадрами та соціальним розвитком колективу, але більшість робіт з управління кадрами виконували лінійні керівники підрозділів» [6]. При цьому відділ управління кадрами не являється ні центром координації, методологічним центром, ні центром по наданню інформації. Ці відділи, зазвичай, мають не високий рівень організації та заслабкі професійні якості. Тому вони не можуть ефективно виконувати всі завдання, що потребує управління персоналом, для коректної роботи відділу. При адміністративно-командній системі необхідність виконання цих завдань має другорядне значення, але при виході в конкурентну середу публічної сфери вирішення цих завдань має більш високий пріоритет в будь якій публічної організації.

«Управління персоналом - одна з головних функцій управління будь якою публічної організації. За значенням управління персоналом як функція поступається тільки загальному управлінню, мета якого полягає у визначенні місії, стратегії розвитку, у плануванні всієї діяльності публічної організації та удосконалення надавання публічних послуг та контролю над виконанням стратегічних цілей» [7].

Також, треба підкреслити, що «Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські,

технологічні, правові, групові та особисті фактори, способи та методи впливу на персонал організації для підвищення ефективності в досягненні його цілей» [7].

Багато авторів, які вивчають питання управління персоналом дають різноманітні визначення. Так Виноградський М. Д. дає визначення, що «управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури» [8]. Кибанов А. Я. стверджує, що «управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами» [9]. За Пелихом А. С. «управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів публічної організації (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей» [10].

Одже слід відзначити, що управління персоналом – це сукупність різноманітних принципів, методів та механізмів впливу на розвиток та створення, фахівців публічної організації, які являються взаємозалежними один від одного сферами діяльності. При цьому виходить, що управління персоналом одночасно: структура в середині публічної організації, процес та сукупність систем, котрі забезпечують публічну установу необхідними кадровими ресурсами. [11, с. 59-66].

Основної ідеєю є те, що працівників в контексті публічної організації слід розглядати як цінність в яку необхідно інвестувати час та кошти заради успіху в досягненні стратегічних цілей публічним органом. Можна відмітити, що «персонал – найскладніший об'єкт управління в організації, так як, на відміну від речових факторів, є живим. Тому він має можливість самостійно приймати

рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має власні інтереси тощо» [12].

В кожній публічній організації можна виділити основні структурні елементи, які принципово відмінні, такі як: кадри, персонал. Додатково до основних можна окреслити наступні терміни для більш детальної характеристики: трудові ресурси, робоча сила, людські ресурси.

Кадри публічної організації – частина кадрового простору публічної організації, яка має професійну здатність до праці, тобто. має спеціальну підготовку. Тим самим, чисельність персоналу органу публічної влади більша за чисельність кадрів на частину, яку складають некваліфіковані та малокваліфіковані робітники. «На відміну від трудових ресурсів, що об'єднують все працездатне населення країни (як зайнятих, так і потенційних працівників). Поняття «кадри» включає постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з різними організаціями» [13]. «Робоча сила - це загальна здатність до продуктивної праці, її застосування пов'язане із виробництвом матеріальних чи духовних благ. Під кадрами зазвичай розуміють штатних кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і мають спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері діяльності» [13].

Потенційну робочу силу характеризує поняття «трудові ресурси», під якими розуміють фізично розвинену частину населення держави, що має розумові здібності та знання, необхідні для роботи у певних виробничих процесах.

«Людські ресурси публічної організації – це сукупність суспільних, психологічних і культурних якостей її робітників. У загальному вигляді трудова здібність визначає певні можливості, що можуть бути мобілізовані для досягнення поставленої мети».

Взаєморозміщення термінів щодо поняття «персонал» наведено на рис. 1.1, рисунок оформлено на основі джерела [14].

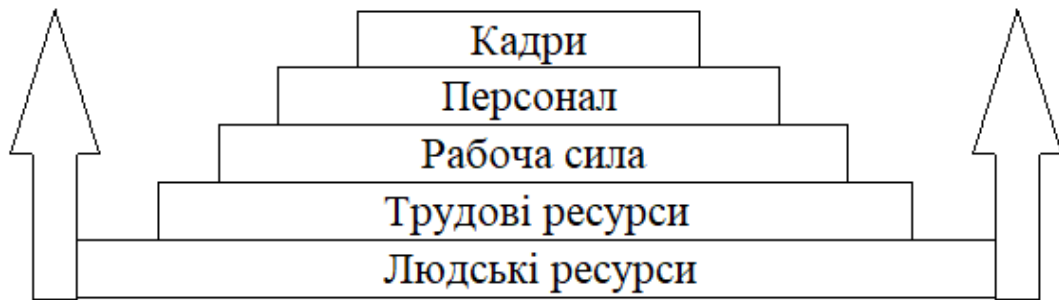


Рис. 1.1 – Взаєморозміщення термінів щодо поняття «персонал»

На рисунку 1.1 бачимо що поняття людські ресурси йде в основі, воно є найширше, з нього виходять трудові ресурси, з якого, в свою чергу, виходить робоча сила, після персонал і наприкінці кадри, як кінцевий самостійний структурний елемент організації.

Головна мета системи управління персоналом в органах публічної влади - забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу.

Слід враховувати, що робота команди цілком залежна від результату кожного працівника окремо. Таким чином складена робота є запорукою успіху під час діяльності [15].

Правила співпраці з підлеглими підбирають індивідуально, тому не можна копіювати досвід інших, але можна брати його за основу. Слід дотримуватись базових принципів, які доповнюйте нормами, що допомагають досягти бажаної мети та тримати під контролем основні процеси [16].

Основні принципи та завдання управління представлені схематично на рис. 1.2, рисунок оформлено на основі джерела [17, с. 48-52].

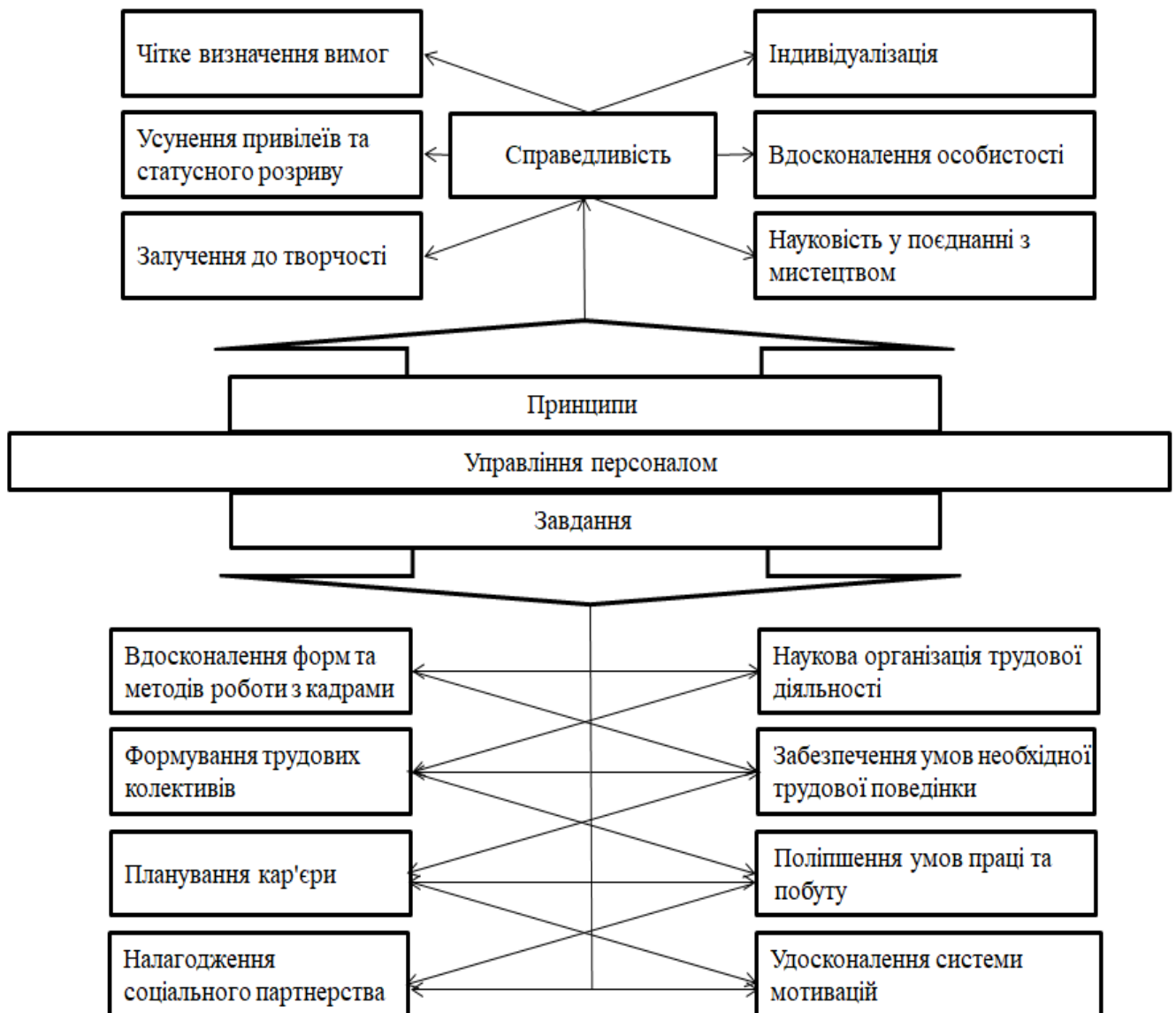


Рис. 1.2 - Основні принципи та завдання управління персоналом.

Проаналізуємо, що основними принципами є справедливість, чітке визначення вимог, усунення привілеїв та статусного розриву, залучення до творчості, індивідуалізація, вдосконалення особистості, науковість у поєднанні з мистецтвом. Основними завданнями є: вдосконалення форм та методів роботи з кадрами, формування трудових колективів, планування кар'єри, налагодження соціального партнерства, наукова організація трудового партнерства,

забезпечення умов необхідної трудової поведінки, поліпшення умов праці та побуту, удосконалення системи мотивацій.

Треба відзначити той факт, що «Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками публічної організації. Творчі ролі персоналу характеризують активну позицію кожного працівника у вирішенні проблемних ситуацій та виявленні альтернативних рішень. Комунікаційні ролі характеризують склад та рівень участі робітників в інформаційному процесі. Поведінкові ролі визначають типові моделі поведінки робітників в побуті, на роботі, в конфліктних ситуаціях» [7].

Методи управління персоналом – це засоби впливати на мотиви працівників з метою здійснення їх одночасної координації один з одним в процесі виконання роботи [18]. В Україні у процесі управління персоналом в органах державної служби використовується набір методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціальнопсихологічні, морально-етичні (рис. 1.3).

Для вірного управління необхідно поєднувати різні методи управління персоналом та шукати баланс. Так слід застосовувати адміністративні, економічні та соціально-психологічні способи впливу на співробітників. Заохочувати колектив дотримуватися трудової дисципліни, дотримуватися встановлених правил. Регламентувати норми та знайомити з ними працівників. Важливо також стежити за тим, щоб у колективі не було негласних правил, що просуваються лідерами. Вони можуть суперечити затвердженим нормам, негативно впливати на процеси, колектив, психологічний клімат, імідж організації та ін. Слід мотивувати за допомогою економічних методів, але також необхідно враховувати, що ці заходи мають вплив не на всіх працівників. Для багатьох важливе визнання, тому слід приділяти увагу і соціальним механізмам впливу. Необхідно створювати сприятливі умови роботи, усувати напруженість, демонструвати важливість кожного працівника.

Методи управління персоналом наведені на рис. 1.3 [18].



Рис. 1.3 – Методи управління персоналом.

Обов'язковими є правові методи, диспозитивні мають в собі вибір що робити, що ні, рекомендаційні показують як себе поводити в рамках правових норм управління, заохочувальні дозволяють сприяти мотивам керівників, які використовують правові норми.

Управління персоналом в органах державної служби на сьогоднішній стан в Україні характеризується відсутністю конкретного та чіткого розподілу адміністративних та аналітичних посад, наявністю відкритого конкурсного відбору державних посадових осіб, відсутністю кар'єрного зростання, безперервного навчання, наявністю справедливих критеріїв для оцінювання та стимулювання праці службовця. Для сучасного стану кадрової ситуації в Україні, характерні: низький професіоналізм, відсутність спеціальної управлінської підготовки, бюрократизм на усіх етапах роботи, байдужість і корумпованість, невідповідність фахової підготовки [19]. «В нових умовах працівники кадрових служб повинні відповідати умовам: бути здібними, розуміти соціально-економічні процеси, що відбуваються у країні і за її межами; мати спеціальні знання в галузі організації виробництва і, зокрема, ефективних методів праці; вміти працювати з сучасною обчислювальною технікою» [18].

Найбільший успіх надання публічних послуг досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом публічної установи узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно. Робота команди органу публічної влади цілком залежна від результату кожного працівника окремо. Таким чином складена та налагоджена робота є запорукою успіху під час діяльності [15]. Для підвищення рівня ефективності кадрів займаних у публічній службі доцільно використовувати різноманітні методи навчання (табл. 1.1).

Гарно налаштована та впроваджена служба роботи з персоналом дозволяє керівництву разом з вищими керівниками впроваджувати, удосконалювати стратегію та політику управління персоналом, яке сприятиме укріпленню вже налагодженої системи та, поряд з цим, також вживають необхідних заходів щодо розвитку трудової культури, яка покликана виховувати та поєднувати працівників.

1.2 Мотивація персоналу як складова стратегії розвитку в органах публічної влади

Система стимулювання праці займає особливе місце у роботі державних органів, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність діяльності службовців, а також на кінцевий результат їх трудової діяльності. Шлях до ефективної роботи органів громадського управління лежить через розуміння стимулів і мотивів, що спонукають їх до трудової діяльності. Відсутність розуміння необхідності розвинення та підтримання високої мотивації персоналу призводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, на досягнення економічних вигід. Це руйнівно діяло на потребно-мотиваційну систему особистості працівника, що не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні, а саме ця система сьогодні найважливіша резерв підвищення ефективності виробництва [20, с. 45].

Як відомо, під стимулом розуміється зовнішня спонукальна причина до будь-якої діяльності. Тоді як мотив – це внутрішнє спонукання людини до праці, певною мірою усвідомлюване самою людиною. Тобто поняття стимул і мотив тісно взаємопов'язані і тому визначення стимулювання праці ми висловлюємо як вплив системи управління публічною організацією на мотиваційну структуру особистості працівника з метою отримання певного результату за допомогою спрямованого впливу [21, с. 415].

Мотивація працівників публічних організацій займає одне з найважливіших місць в управлінні персоналом. Головною ціллю керівництва є орієнтація працівників на досягнення цілей публічної організації. Сучасним керівникам щодня доводиться мати справу зі складними завданнями різного рівня.

«Мотивація - це внутрішній стан людини, спричинене зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язаним з його потребами, яке активізує, стимулює та спрямовує його дії до поставленої цілі. «Чим активнішими будуть дії людини,

тим вищі шанси задоволення різних потреб, тому що через нестачу чого-небудь у людини виникає стан дискомфорту» [22].

Необхідно відмітити, що людина поводить ся завжди у взаємозв'язку з мотивацією. Вмотивувати працівників – це означає торкнутися їх важливих інтересів, потреби у чомусь. Порушення в мотивації можуть мати різні причини, що кореняться в міжособистих конфліктах між працівниками [23].

Можна назвати головне завдання мотивації - підвищення ефективності роботи персоналу органу публічної влади. Мотивований персонал є запорукою успішної роботи. Функцію мотиваторів виконують чинники, які спонукають до підвищення продуктивності праці: визнання заслуг працівників, надання співробітникам самостійності, кар'єрне зростання [24].

Для українського менталітету характерна риса мотивації знаходиться в матеріальній площині, проте це не єдиний можливий метод мотивування персоналу. Зарубіжній досвід демонструє ефективність саме впровадження нематеріальної мотивації як основного фактору підвищення ефективності персоналу.

Зарубіжний досвід підтверджує, що досягають значних результатів у спонуканні у десятків і навіть сотень людей прихильності до праці та схильності до постійних нововведень, показують, що немає жодних причин, через які неможливо створювати системи, що дозволяють більшості персоналу відчувати себе переможцями. Необхідно зрозуміти, наскільки здатний працівник виконати поставлені перед ним завдання, і наскільки він мотивований для них виконання [25, с. 176]. Навички співробітника не принесуть результату, якщо він не зацікавлений у ньому.

Можна виділити наступні типи мотивації:

- пряма;
- внутрішня;
- зовнішня.

Пряма мотивація чинить прямий вплив на людину. Внутрішня проїодить на основі внутрішніх мотивів людини як особистості, пов'язаних з очікуванням

від результатів робіт, впливу на персональне бажання досягнути самореалізації. Зовнішня мотивація завжди виникає під впливом зовнішніх обставин: оплата праці нематеріальні стимули, просування по кар'єрній драбині, інші соціальні гарантії. Зовнішні фактори чинять великий вплив, але не дуже значний в часі. Набагато ефективніша система, яка впливає на працівника як із середини, так із зовні, мотивуючи його з обох сторін.

Для створення ефективної системи мотивації необхідно дати співробітникам можливість досягати власних цілей, працюючи на цілі організації, і подбати при цьому про те, щоб цілі співробітників та цілі організації були сумісні та близькі [26].

Система мотивації – це комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів та мотиваційних впливів, що використовуються публічною організацією для того, щоб забезпечити якісну та результативну роботу, лояльність працівників. Завдання мотивації праці у практиці управління – спонукання людей найбільш ефективно виконувати роботу відповідно до делегованих ним правами та обов'язками.

Мотивування персоналу одна із ключових проблем управління персоналом в організаціях публічної влади. Колись перед керівником встає питання, як найкраще мотивувати працівників до найбільш ефективного виконання їх обов'язків. Ми знаємо, що мотивування це ні набір загальних правил. Кожна людина потребує окремі підходи у цьому питанні. Важливо індивідуально підходити до потреб кожного окремого працівника. Необхідно правильно співвідносити матеріальні і моральні мотивування працівників. Слід ураховувати, що коли відбувається черезмірна мотивація працівника матеріальними благами, то через деякий час його зусилля у кращій праці стають менш напруженими. Тому дуже важливо використовувати також і нематеріальні мотивації.

Мотивація працівника виражається наступними методами: економічними, психологічними, які базуються на усуненні негативних стимулів, виділення перспектив у праці, збільшення обсягу праці, дотримання дисципліни. Кожний

метод має конкретний вплив на умови реалізації загальної концепції у питанні управління персоналом, а також оказує вплив на використання неявних ресурсів. На практиці слід використовувати одночасно кожний із методів мотивації. Це поєднання корисно, тому що дає приріст загальної корисності [27].

Для збільшення ефективності методів мотивації слід вимірювати мотивацію. Наявність цих вимірів дає можливість керівництву організації отримати потрібні данні і погляди на дійсної вмотивованості працівників і мати можливість керувати мотивацією

«Частіше звертають увагу на вимірування загального задоволення роботою, і, нажаль, ігнорують вимірування ступеню вмотивованості. Через це коли використовують методи мотивації робітників доцільно підсумовувати і оцінювати ефективність її застосування» [28].

Для ефективного управління персоналом необхідно якісно формувати мотиваційні установки для працівників, які дозволяють впливати на зближення персоналу організації для виконання єдиних цілей та завдань і мають за мету досягти ефективного управління персоналом. Тому слід виконувати такі умови:

- всім робітникам делегувати інтересну роботу, яка стимулює розвиток знань;
- дотримуватись чіткості в формулювання завдань та цілей;
- стимулювати корєне схзростання для працівників;
- забезпечувати врахування не тільки ділових, а й також сімейних, особових, групових інтересів співробітників;
- винагороджувати працівників за такі приклади поведінки, які підштовхували до об'єднання у досягненні спільних цілей.

Мотивації персоналу публічних організацій можна вивчати як за допомогою існуючих методик, так і розроблених самостійно. Це може бути анкети або опитувальники, які мають в собі де які питання, необхідні для розгорнутої відповіді, або судження, які оцінюються співробітником за бальною шкалою. Аналіз отриманої інформації дозволяє судити про задоволеність персоналу роботою в той чи інший публічної організації в цілому, а також

дозволяє проводити заходи підвищення оптимізації системи мотивації працівників публічної організації.

Як ми знаємо не існує однакових методів мотивації персоналу, які доцільні та ефективні при наявності будь-яких обставин у публічної організації. Кожний керівник застосовує метод, заснований на вибраній організацією стратегії управління людськими ресурсами. Із цього виходить, що кожна організація чи фірма сама вирішує який метод мотивації слід вибрати для управління персоналом. Важно щоб цей метод мотивації був насамперед загальною стратегією управління персоналом якою бажає слідувати організація.

Мотивація як елемент ефективної системи управління персоналом будується не так на кількості та розмірі заохочень чи санкцій застосовуваних до працівника, скільки у тому якісному складі, а якість планування та реалізації будь-якої функції управління персоналом однозначно можна підвищити саме з допомогою використання стратегічних підходів під управлінням.

Проблемними моментами при побудові системи мотивації є: недостатня увага до співробітників з боку керівництва, стиль спілкування з керівництвом, обсяг соціальних гарантій, що надаються, і розмір заробітної плати. Розмір винагороди співробітники мало можуть впливати, то соціально-психологічні аспекти праці залежить від самих працівників і керівництва. При своєчасній діагностиці негативних явищ у цій сфері та адекватних заходах коригування ситуації можливе значне підвищення ефективності праці персоналу, крім цього може сприяти система матеріального та нематеріального стимулювання.

Заохочувати персонал необхідно як за підсумками роботи за півріччя чи рік, а й у роботу без порушень (скарг від одержувачів послуг), сумлінне виконання прямих обов'язків і додаткових доручень не рідше одного разу на місяць [29]. У сфері мотивації та стимулювання державних службовців. періодичність заохочення підвищується разом із збільшенням стажу роботи працівників, що може мати негативні наслідки за необхідності залучення та утримання у штаті молодих працівників.

Одним із основних факторів впливу на бажання працівника залишитися в публічній організації є задоволеність його роботою. Рівень задоволеності працівника визначається де якими факторами: зміст роботи; професія; оплата праці; можливість кар'єрного зростання; керівництво (керівник надає технічну та моральну підтримку, має добрі особисті стосунки з керівником); товариші по службі, умови для праці. Можна сказати, що відсутність будь-якого(або кількох) факторів можна частково (лише частково) компенсувати за рахунок інших.

Наявність в організації потенційно сильних співробітників потребує від керівництва постійної роботи по підвищенню результативності та ефективності їх праці. Аналізуючи результати праці того чи іншого члена колективу, керівнику треба крім контролю виконання повсякденно закріплених обов'язків, необхідно мати на увазі внесок працівника для досягнення цілей організації. Це можливо зробити за допомогою системи управління за цілями. Для отримання високих результатів в праці організація має можливість заохочувати правильні дії співробітника які направлені на досягнення цілей організації та відповідають вимогам якості. Для цього слід перед співробітником поставити завдання у формі закріплених його посадових обов'язків, вирішуючи як він буде ефективно працювати на користь організації.

Таким чином, мотивація є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Позитивна мотивація активує здібності людини, звільняє її потенціал, негативна мотивація гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності. Для того, щоб створити реальну та ефективну мотивацію своїм співробітникам, керівнику слід визначити, які ж насправді справи ці потреби, і знайти спосіб їхнього задоволення.

Якщо держава прагне до подальшого зростання, то «Управління має базуватися на вивченні мотивації діяльності персоналу, оцінці її результативності, здатності ефективно адаптуватися до нових умов у період розгортання організаційної кризи. Такий контекст розгляду даної проблематики має на меті побудувати нову парадигму стратегічного управління,

забезпечуватиме прогнозований результат, усуватиме фрагментарність його результативності» [30].

Виконання умов для поліпшення стану системи управління в публічних установах можливо завдяки наступним крокам:

1) Формування оптимальної, адекватної системи оцінки ефективності роботи персоналу, яка містить в собі обґрунтування відповідних критеріїв та методів об'єктивного збору інформації, розподілу повноважень між робітниками публічного адміністрування; визначення робочої моделі оцінки ефективності стратегії системи управління.

2) Розроблення рекомендацій відносно планового поліпшення роботи персоналу, вдосконалення навичок та кваліфікацій.

3) Розвинення креативності та інноваційності способів виконання відведеного функціоналу за допомогою інвестиційних вливань.

4) Формування різнорівневої системи мотивації персоналу, за допомогою створення преміювальної системи, бонусів, створення безпечних, сприятливих умов праці.

5) Забезпечення зростання престижності можливості роботи в публічних організаціях, стимулювання в працівниках підвищення мотивації, особистого розвитку та відповідальності [31].

Мотиваційна система має бути доступно сформульована для будь якого робітника та ефективна для самої публічної організації, щоб не витратити даремно її матеріальні та трудові ресурси задля забезпечення безперебійної роботи.

При розробці системи мотивації важливо зрозуміти наскільки широкий перелік моральних та матеріальних благ, що надаються співробітникам, і наскільки ці блага відповідають потребам та бажанням персоналу.

1.3 Стратегії управління персоналом в органах публічної влади

Стратегічне управління персоналом публічної установи є управління формуванням трудового та конкурентоспроможного на ринку праці потенціалу публічної організації. При цьому враховуються як зміни, що відбуваються, так і зміни зовнішнього і внутрішнього середовища публічної організації, через прогнозування. Даний підхід дозволяє організації розвиватися, домагатися поставлених цілей та забезпечувати подальше існування на ринку. Стратегічне управління персоналом є складовою стратегії будь-якої організації. Оскільки будь-які зміни діяльності фірми повинні своєчасно забезпечуватися змінами у методах та принципах управління, у структурі та чисельності кадрів, їх кваліфікації та навичок, мотивації та стимулюванні та ін [32].

Стратегічне управління – це пошуки, ідентифікації та реалізація довгострокової конкурентної переваги. Це – розробки та реалізації дії, що веде до довгострокових перевищень рівнів результативності діяльностей публічної організації над рівнями конкуренції. [33, с. 127]

Найважливіша і головна основа ефективної роботи публічної установи є людський ресурс та його потенціал. Зараз, щоб досягти позитивних результатів в публічній організації необхідно правильно і якісно використовувати весь людський ресурс і потенціал, чи то робочі відносини всередині публічної організації, чи то тактична чи стратегічна перспектива державного органу в цілому. Тобто розглядаючи людський фактор як стратегічну перспективу, він однозначно зростає.

Для розвитку публічної установи необхідно щоб персонал розумів та знав не тільки свої прямі обов'язки, а й загальну стратегію публічної організації. В такому випадку працівник добре усвідомлює свою задачу та саме це впливає на покращення в виконанні обов'язків [34].

То як ми зрозуміємо, що таке фактор персоналу так і визначимо його значення та місце у цій публічній організації на довгостроковий період. Отже,

стратегія управління персоналом повинна спрямовувати персонал на довгострокову перспективу розвитку, досягнення стратегічних цілей.

Можна виділити такі поняття стратегії управління:

1. Схеми, які дозволяють планово використовувати постійні людські ресурси та корегувати їх на забезпечення виконання поставлених цілей;

2. Плани дій, які необхідно приймати під час впровадження управлінських рішень, орієнтуючись на довгострокову стратегічну ціль публічної організації [35, с. 27];

3. Маніпуляції, що впливають на поведінки кожного працівника при формулюванні та задоволенні ними стратегічної потреби публічної організації;

4. Чіткі, конкретні рішення керівників публічної організації, які впливають на можливість досягти назначені стратегічні цілі, на меті яких є створення та підтримка сильної та згуртованої команди [35, с. 37];

5. Підсистеми стратегій організацій, представлені у вигляді довгострокових програм конкретної дії щодо реалізації концепцій використання та розвитку потенціалів співробітників організацій з метою забезпечення її перед стратегічними конкурентами;

6. Система способів та методів, а також правил управління персоналом, які дають можливість досягти встановлених цілей публічної організації;

7. Програмні способи мислення та управління, що забезпечують узгодження мети, можливості публічної організації та інтереси співробітників, які передбачають не тільки формування генерального курсу діяльності, а й підвищення мотивацій, зацікавлень кожного працівника у його реалізаціях [36, с. 49].

Стратегія управління персоналом вибирається з великої кількості чинників пов'язана, однозначно, зі стратегією загалом. Ціль управління персоналом є частиною організаційної мети. Тобто, стратегії управління персоналом є частиною загальних стратегій організації і як наслідок це є перспективне планування її господарської діяльності [37].

Стратегія управління персоналом залежить від планів керівництва публічної організації. Ефективне вирішення проблем залежить від наявності всіх необхідних людських ресурсів (персоналу), навчання, мотивація, система винагород, гнучка, командна робота і стабільність у трудових відносинах. Досягнення позитивних результатів у кожному пункті приводить к реалізації успішної стратегії. Важливо підкреслити, що у стратегічному управлінні персоналом напрямки та мета стратегії управління персоналом органу публічної влади визначаться в процесі вироблення загальної стратегії.

При створенні актуальної системи менеджменту в публічних організаціях необхідно визначити головні напрямки діяльності, тобто стратегії, за допомогою котрих формується згуртований, професійний та конкурентоспроможний кадровий склад організації. Стратегія управління тісно пов'язана із загальною концепцією розвитку. Відрізняється від останній довгостроковістю.

Проблема оптимізації системи управлінських стратегій стоїть гостро в публічних організаціях. Неефективне управління персоналом ставить під удар цілісність публічної структури, тому якість та ефективність відповідних управлінських рішень має бути об'єктивною, мати чіткі критерії щодо виконання та перевірки результативності. Для підвищення ефективності треба розуміти як цілеспрямовано розробляти й впроваджувати саме ефективні стратегії, які зможуть забезпечити подальше зростання, продуктивне використання і поліпшення компетенцій вже наявного людського капіталу. «Збільшення приросту людського капіталу реалізується за допомогою програм навчання персоналу, надання можливостей індивідуального розвитку, стимулювання праці, створення сприятливих умов трудової діяльності та зростанню якості інтелектуального капіталу» [38].

В сучасних умовах швидкого розвитку країни особливо велике значення має раціональне управління людськими ресурсами в будь-яких організаціях в цілому та в органах публічної влади безпосередньо. На сьогодні персонал є рушійною силою публічної організації, функціонування та розвитку системи державного управління. Розробка ефективних стратегій управління персоналом

– один з найважливіших напрямків розвитку реалізації потенційних можливостей публічних організацій, вплив ефективних чи не дуже стратегій управління може як багаторазово підвищити ефективність роботи, так і сприяти занепаду.

Таблиця 1.1

Типи професійного навчання публічних організацій [14]

Вид навчання	Опис
1. Професійна підготовка кадрів	«Набір знань та навичок, навчання методикам спілкування, які направлені на виконання організаційних завдань. Досягнення певного освітньо-кваліфікаційного рівня.»
1.1. Професійна початкова підготовка	«Розвиток знань, умінь, навичок і прийомів спілкування як фундаменту для подальшої професійної підготовки (наприклад, підготовка бакалаврів)»
1.2. Професійна спеціалізована підготовка	«Призначена для отримання специфічного професійного освітньо-кваліфікаційного рівня, поглиблення знань і здібностей з метою оволодіння певною професією (наприклад, спеціаліст, магістр)»
2. Професійне вдосконалення (підвищення кваліфікації)	«Збільшення та оновлення умінь, навичок знань, методик комунікації, щоб забезпечити відповідність до сучасних стандартів задля ефективного вирішування виникаючих складних ситуацій під час публічної служби»
2.1. Вдосконалення професійних знань і здібностей	«Приведення знань і здібностей у відповідність з вимогами часу, їх актуалізація й поглиблення. Навчаються державні службовці з досвідом практичної роботи (ротація, горизонтальна мобільність)»
2.2. Професійне вдосконалення з метою просування по служб	«Підготовка до виконання якісно вищих завдань. Навчаються керівники та службовці (ротація, вертикальна мобільність)»

Базовими, опорними елементами всіх часткових процесів управління персоналом є стратегія управління персоналом та політика управління

персоналом. Від того як якісно побудовані ці опорні елементи значною мірою залежить ефективність процесу управління персоналом в публічній організації.

До найважливіших нерегулярних процесів, які впливають на рівень управління персоналом відносять [39]:

- прогнозування та планування;
- відбір нових співробітників на вільні робочі місця;
- адаптація нових фахівців та підписання трудових угод;
- кадрове діловодство, керування рухом кадрів;
- розвиток персоналу, навчання складання кар'єрного плану;
- обслуговування та організація робочого простору;
- створення умов праці та оптимізація трудомісткості робочих процесів;
- керування оперативними робочими процесами підрозділів та окремих працівників;
- оцінювання роботи працівників та підрозділів;
- розробка та впровадження ефективної системи вмотивування персоналу організації;
- розробка умов та карток компетенцій для працівників щодо виконаної ними роботи;
- впровадження ефективної системи охорони праці;
- впровадження соціального захисту та управління соціальним розвитком працівників;
- розробка та допомога в керуванні юридичною базою для працівників і організації;
- аналіз ефективності роботи системи управління кадрами.

Всього відрізняють 5 типів стратегії управління персоналом в публічних органах (табл. 1.2) При виборі стратегії слід враховувати економічну ситуацію у публічній організації, особливості кадрового складу, можливість кар'єрного зростання та розвитку, вимоги до співробітників та рівня професійної підготовки.

Стратегії треба міняти, вибираючи щоразу ту, яка більше відповідає дійсності. Не слід створювати ілюзію благополуччя, якщо стан в публічній установі перебуває у складній ситуації, коли відзначається занепад.

Таблиця 1.2

Типи стратегій управління персоналом [40].

Назва стратегії	Опис
Підприємницька стратегія	«У центрі їхньої уваги задоволення вимог замовника. Така тактика відрізняється характерними рисами: відбір працівників на довготривалу роботу, готову ризикувати, виявляти ініціативність; винагорода на конкурентній основі; оцінка за реальними результатами (KPI); орієнтація на наставника, неформальне розвиток особистості; кадрові перестановки з урахуванням інтересів персоналу»
Стратегія динамічного зростання	«Політика відрізняється тим, що рішення ухвалюються на основі зіставлення коштів та цілей. Загалом стратегія динамічного зростання має такі особливості: відбір, розстановка кадрів націлені на пошук гнучких та лояльних працівників; справедливу винагорода з урахуванням заслуг (Премії); оцінка кадрів ведеться за чітко обумовленими критеріями; акцент на розвитку особистості; планування перестановок з урахуванням можливостей організації»
Стратегія прибутковості	«Вона підходить компаніям, які досягли успіху, зайняли одну з лідируючих позицій. Політика прибутковості має ряд показників: жорсткий відбір і розстановка кадрів; винагорода ґрунтується на заслугах, старшинство, справедливість; вузька оцінка персоналу, орієнтована на результат; концентрація на розвитку для виконання поставлених завдань; жорстке планування перестановок»
Стратегія ліквідації	«Тактику застосовують у період кризи в організації, коли відбувається продаж активів, скорочується штат. Вона має характерні риси: набір службовців виключено або малоімовірний; рівень оплати праці не підвищується, немає додаткового стимулювання; оцінка персоналу строга та формальна; ні розвиток та навчання; вибіркове просування працівників»
Стратегія круговороту	«Головна мета – порятунок організації. Для виживання вживаються заходи щодо скорочення штату та витрат на співробітників. Управління персоналом зі стратегії круговороту відрізняється наступним: підбираються різнобічно розвинені, кваліфіковані спеціалісти; оплата праці за системою стимулів, перевірки нагород; оцінка праці з урахуванням результатів; ретельний добір працівників на підвищення кваліфікації; є просування»

Від підходу керівництва до управління персоналом залежить працездатність та ефективність праці публічної організації, тому слід зважувати всі «за» та «проти», тільки потім приймати рішення.

Стратегічне управління персоналом базується на наступних принципах:

1. Довгостроковість оцінюваних організацією перспектив.

2. Безперервний контроль за динамікою та змінами зовнішнього середовища, а також прийняття рішень, залежно від ситуації, у момент виникнення проблеми.

3. Альтернатива прийняття рішень залежно від умов (змін) зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. Спрямованість перспективу розвитку трудового потенціалу персоналу публічної організації.

Завдяки стратегічним підходам в управлінні персоналом публічної організації можна вирішити такі завдання:

- забезпечити публічну організацію трудовим потенціалом відповідно до її потреб та можливостями;

- вирішити проблеми, пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, зокрема спираючись на ситуаційний підхід;

- підвищити якість прийнятих кадрових рішень.

Суб'єктом стратегічного управління персоналом публічної організації є служба управління персоналом, зокрема вищі лінійні та функціональні керівники. Об'єкт стратегічного управління персоналом публічної організації – це трудовий потенціал, динаміка його розвитку, а також принципи та методи управління.

Мета стратегічного управління персоналом в публічної організації:

- дотримуватися головної стратегії та ділової культури;

- вивчати потреби персоналу та співвідносити їх з можливостями публічної організації;

- створити атмосферу в колективі публічної організації, яка дозволить працівникові розкритися не тільки як професійне виконання трудових функцій, так і у побудові позитивних відносин з колегами та начальством;

- застосовувати різні форми стимулювання в рамках матеріальної та нематеріальної мотивації;

- розробити ефективну систему оцінки роботи персоналу, засновану на визначенні рівня відповідності ролі працівника, яка виконується в колективі, результатам, отриманим ним у процесі виконання трудових обов'язків.

Як відмічає В. Олуйко, «державна кадрова політика, її система взаємопов'язаних структурно визначених цілей, пріоритетів, принципів, стандартів може надати всій системі управління персоналом державної служби цілісність, сутнісну визначеність, високу професійну цілеспрямованість. тобто, «Мета і завдання кадрового забезпечення державної служби повинні стати основою для вибору пріоритетних напрямів, нових механізмів і технологій роботи з персоналом державної та муніципальної служби» [41].

«Державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та доцільного використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності» [42].

Державна кадрова політика повинна містити наступні характерні риси:

- системність;
- наукова обґрунтованість, необхідність враховувати суспільні потреби в забезпеченні публічної організації кадровими ресурсами, поетапність вирішення стратегічних завдань, залучення вмотивованих висококваліфікованих фахівців;
- багаторівневність та єдність всього процесу керування кадрами;
- перспективність, направлена на соціальні інтереси та прогрес;
- демократичність за механізмами вирішення кадрових питань та соціально основою;
- моральність ;
- забезпеченість законами [43].

Можна зазначити, що головною метою кадрової політики в публічній організації є:

- вдосконалення та формування органів публічної влади та державного управління територією кваліфікованими, ефективними, самостійними кадрами,

які можуть бути здібні приймати ефективні управлінські та робочі рішення у публічній сфері;

– забезпечення всіх територіальних органів публічного або державного керування відповідно до їх цільового призначення;

- підвищення рівня благоустрою, якості життя людей, збільшення рівня соціальної захищеності населення;

- захист свобод та прав громадян;

- реалізація плану розвитку території;

- підвищення рівня фінансової бази території [44, с. 46].

Ефективна кадрова політика може бути при умовах високої ефективності роботи публічної організації. Для цього необхідно реалізувати повну та ефективну організацію праці працівника, при цьому забезпечити стабільну роботу без зайвих перерв через організаційно-технічні причини, організувати роботу відповідного працівникові кваліфікаційного рівня, щоб при цієї роботі працівник не виконував свою роботу не властиву його підготовці, організувати комфортну роботу та робочий простір, відповідно санітарно-гігієнічним нормативним актам таким чином, щоб відбувалося покращення рівня праці [45]

Одже, кадрова політика - це важливіший, невід’ємний елемент загальної системи управління кадровим потенціалом публічної установи і треба приділяти їй додаткову увагу заради розвинення сфери надання публічних послуг та соціального блага.

«Кадрова політика тісно пов’язана з усіма галузями діяльності державного органу. З одного боку, схвалення рішень в сфері кадрової політики відбувається в усіх комплексних функціональних підсистемах державного органу. З іншого боку, рішення в галузі кадрової політики позначаються на рішення в цих комплексних функціональних підсистемах» [46].

Кадрова політика утворює:

- відношення до стабільності колективу і в цілому або частково;

- відношення до впливу на розвиток та інвестування в персонал;

- вимоги до робочої сили та відборі на роботу (вік, стать, стаж, кваліфікація і т. п.);

- відношення до природи підготовки найманих робітників для публічних установ її обсяг та підвищення кваліфікації кадрів;

- відношення до руху кадрів в публічній організації.

Робота з кадрами - це одна з головних частин роботи керівника в будь якій публічній організації. Для цього потрібно продумати та планувати дії для швидкого реагування в тій чи іншій ситуації.

Слід враховувати при плануванні роботи з кадрами такі аспекти:

Соціальний аспект в роботі з кадрами направлений на активізацію публічних послуг, покращення умов які в свою чергу впливають на процеси роботи. Психологічний аспект показує дію кожної окремої особистості з психологічної точки зору, маючи на меті стимулювання продуктивності і якості праці. Політичний відповідає за демократизм при якому робітник відчуває себе творцем, так відбувається налаштування на роботу та революційні перетворення. Адміністративно-правовий направлений на вирішення завдань з питань координації при вирішенні працівником поставленої задачі, розстановка кадрів яка враховує професійні навички. Виробничо економічний пов'язаний з стимулюванням та організацію праці. Встановлення відповідності між цілями і завданнями та зацікавленості робітників.

Донедавна кадрова служба публічних органах стає все більш значущою. Це можна пояснити тим, що збільшується роль стратегії в сфері управління кадрами.

«Служби управління персоналом в публічних установах збільшують можливості до впровадження інноваційних рішень, підвищують можливості до покращення в умовах щодалі меншої престижності роботи в публічних органах, що, в цілому, залежить від якості прийнятих управлінських рішень, методів та стилю керування публічною організацією. Правильний вибір, удосконалення та доцільне розміщення управлінських кадрів всередині публічної організації сприяють ефективності в наданні публічних послуг» [47, с. 12].

Формування кадрової політики має досить важливе значення. Керівник публічної установи відповідає за ефективність кадрової політики. Оскільки саме він мотивує доносить до працівника цілі і культуру публічної організації, відповідає за соціально-психологічний стан працівника. На сьогодні важливо дивитись в майбутнє та розвивати працівників, їх підготовку та перепідготовку. Для організації по наданню публічних послуг важливо щоб працівник покращував свої навички, а керівник вдосконалював свої знання в управлінському плані, для більш ефективної роботи [48].

Згідно з М. Армстроном концепція поняття інтелектуального капіталу займає одне з важливих місць в структурі публічної організації. Це знання людського капіталу шляхом зав'язків соціального капіталу передаваючись та інтегруючись у свідомість людини створюють інституціолізоване знання, яке залишається в організації тривалий час, і яке представлене організаційним капіталом.

Соціальний і організаційний капітали залишаються в організації протягом тривалого часу. На відміну від соціального та організаційного - людський капітал залишається зі співробітником навіть тоді, коли співробітник полишає організацію, а інтелектуальний капітал, якщо знаходиться в розпорядженні неефективної системи управління має здатність виснажуватись та втрачати продуктивність. Тому розвиток і нарощування інтелектуального капіталу є стратегічною метою управління персоналом.

Успішні кадрові стратегії виконують наступні умови:

- використання навичок стратегічного лідерства;
- використання різноманітних інструментів кадрового стратегічного планування;
- використання знання ризик менеджменту та навичками управління змінами;
- створення ділової культури, яка відповідає стратегічним цілям публічної організації [49].

Розробка стратегії публічної установи повинна містити наступні принципові етапи створення:

- 1) Аналізування та оцінювання стратегічних цілей, аналізу сучасного стану та прогноз майбутнього на основі стратегічного мислення в публічній установі;
- 2) Ідентифікація і аналіз зовнішніх умов, середовища, розбір можливих загроз та факторів впливу;
- 3) Ідентифікація і аналіз внутрішніх умов, розбір сильних та слабких факторів впливу в управлінській стратегії;
- 4) Розробка нового стратегічного бачення ефективності та досягнення майбутніх перспектив;
- 5) Створення організаційної та функціональної стратегії;
- 6) Впровадження стратегічних заготівок, за допомогою людського капіталу.

Тому маємо, що розв'язання питань з вдосконалення системи управління персоналом в публічних організаціях стоять в авангарді важливих напрямів для можливості поліпшення загальної роботи публічних установ

Висновки до розділу 1

1. Служби управління персоналом в публічних установах збільшують можливості до впровадження інноваційних рішень, підвищують можливості до покращення в умовах щодалі меншої престижності роботи в публічних органах, що, в цілому, залежить від якості прийнятих управлінських рішень, методів та стилю керування публічної організацією. Правильний вибір, удосконалення та доцільне розміщення управлінських кадрів всередині публічної організації сприяють ефективності в наданні публічних послуг.

2. Стратегія управління персоналом вибирається з великої кількості чинників пов'язана, однозначно, зі стратегією загалом. При розробці стратегії управління необхідно розробляти в тому числі систему мотивації персоналу. Важливо зрозуміти наскільки широкий перелік моральних та матеріальних благ,

що надаються співробітникам, і наскільки ці блага відповідають потребам та бажанням персоналу. Розробка стратегії управління персоналом спрямована на впорядкування всіх напрямів кадрової політики, координації діяльності різних підрозділів організації задля досягнення кінцевих цілей публічної організації. Щоб сформулювати ефективну стратегію управління персоналом, потрібно чітко представляти динаміку довкілля і стан внутрішніх ресурсів самої публічної організації.

3. Формування кадрової політики має досить важливе значення. Керівник публічної установи відповідає за ефективність кадрової політики. Оскільки саме він мотивує і доносить до працівника цілі і культуру публічної організації, відповідає за соціально-психологічний стан працівника. На сьогодні важливо дивитись в майбутнє та розвивати працівників, їх підготовку та перепідготовку.

Ефективно спланована мотиваційна система може дати публічній організації більше контролю та можливість управляти працівниками та витратами на роботу з кадрами ефективніше, при цьому не зменшуючи чисельність співробітників. Система мотивації також повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів.

4. Підбиваючи підсумки, хочеться ще раз наголосити на важливості планування управління людськими ресурсами. Навіть за умов нестабільної економічної ситуації організація має розвиватися стихійно. Недостатня увага до питань управління персоналом організації трансформується в низькі результати її економічної діяльності, неефективне використання праці, високих витрат на робочу силу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОМИХАЙЛІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ПОКРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Загальна характеристика Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області

Маломихайлівка - це село, центр сільської ради. Яка розташовується на річці Берестовий, 25 км на північний схід від центру району і в 8 км від залізничної станції Просяна на Донецької залізниці. Всього дворів – 1417. Населення - 3987 чоловік. Сільській раді підпорядковане селище Яблунівка. На території Маломихайлівки знаходиться центральна садиба «Україна», в яку входить 8657 га сільськогосподарських угідь, 7972 га земель під пашню. Це господарство в основному спеціалізується на виробництві м'яса птиці, яєць. Також налічується 3 підсобних підприємств, а саме: олійне виробництво, вальцьові млини і механізована майстерня. У Маломихайлівки - середня, восьмирічна і 2 школи початкові, в яких налічується 38 вчителів навчають всього 527 учнів, будинок культури який може вміщувати до 500 людей, 3 бібліотеки з фондом понад 13197 книг, також, дитячі ясла, лікарня, відділення зв'язку, телефона станція, ощадкаса, комбінат побутового обслуговування, 4 магазини. За досягнення, здобуті у праці, 42 мешканця селища нагороджені орденами СРСР, Орденом Леніна - Г. С. Велігорський, трактористи І. М. Клочко, П. Д. Рядського, ланкові Г. Д. Надтока, Г. М. Сардак, водій комбайну А. С. Яременко; орденом Жовтневої Революції - водій трактору Г. А. Кравченко.

Територіальна громада знаходиться в районі Покровського району. Маломихайлівська сільська територіальна громада включає в себе 4 населених пункти (табл. 2.1).

Центром громади є с. Маломихайлівка. Створена громада була 12.09.2016р. Громада знаходиться на північний схід від Покровську та по

сусідству має Межівську громаду Дніпропетровської області та Донецької області. Через громаду проходить залізничні станції Ясинувата Чаплине.

Площа громади складає 236 км² На її території мешкає 4300 осіб. На території товариства функціонують дві амбулаторії загальної практики сімейної медицини За рахунок бюджету органів місцевого самоврядування території громади функціонують Маломихайлівський КПК «Загальноосвітня школа I-I ступенів - дошкільний навчальний заклад імені І.Г.Скакуна» Маломихайлівської сільської ради Дніпропетровської області, Гаврилівська загальноосвітня школа I-I ступенів, Гаврилівська установа дошкільної освіти «Росинка», чотири заклади культури – Маломихайлівський будинок культури, Гавриловський будинок культури, Маломихайлівська сільська бібліотека, Гаврилівська сільська бібліотека. Кількість приміщень, придатних для розміщення органів місцевого самоврядування та державних органів налічує дві одиниці. [50]

Таблиця 2.1

Населені пункти Маломихайлівської сільської територіальної громади

Код КОАТУУ	Населені пункти, які входять до Маломихайлівської сільської територіальної громади	Чисельність населення, осіб	Відстань до адміністративного центру спроможної територіальної громади, км
1224286700	Маломихайлівська сільська об'єднана територіальна громада	4283	-
1224286700	с. Маломихайлівка	2421	-
1224286702	с. Яблунівка	16	11
1224285601	с. Гаврилівка	1579	14
1224285602	с. Підгаврилівка	267	11

Маломихайлівська сільська територіальна громада включає 12 закладів по наданню різноманітних публічних послуг, а саме:

1) Комунальний заклад освіти «Маломихайлівський навчально-виховний комплекс» Загальноосвітня школа I-I ступенів – дошкільний навчальний заклад іменні І. Г. Скакуна. Маломихайлівської сільської ради

2) Гаврилівська загальноосвітня школа I-II ступенів Маломихайлівської сільської ради

3) Маломихайлівський Будинок культури.

4) Гаврилівський Будинок культури.

5) Маломихайлівська сільська бібліотека.

6) Гаврилівська сільська бібліотека.

7) Комунальне некомерційне підприємство « Центр первинної медико-санітарної допомоги підрозділ Гаврилівська амбулаторія загальної практики сімейної медицини» Покровської районної ради.

8) Комунальне некомерційне підприємство « Центр первинної медико-санітарної допомоги підрозділ Маломихайлівська амбулаторія загальної практики сімейної медицини» Покровської районної ради.

9) Маломихайлівське Відділення поштового зв'язку №3.

10) Гаврилівське Відділення поштового зв'язку.

11) Товариство з обмеженою відповідальністю « Україна».

12) Товариство з обмеженою відповідальністю «Зоря».

Діяльність Маломихайлівської сільської територіальної громади здійснюється відповідно до загальновизнаних принципів та нормам як загального права України, так і договорів України.

Загальна інформація стосовно Маломихайлівської сільської територіальної громади (чисельність населення, кількість населених пунктів, площа, кількість закладів, наявність приміщень для розміщення державних органів) наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна інформація щодо Маломихайлівської сільської
територіальної громади

Найменування показника	Значення показника
Чисельність населення, у тому числі дітей, осіб:	4283
дошкільного віку	207
шкільного віку	525
Кількість населених пунктів, що входять до складу спроможної територіальної громади, од.	4
Обсяг доходів (розрахунковий) спроможної територіальної громади, тис. грн	26760
Площа території спроможної територіальної громади, км ²	236
Кількість закладів, що утримуються за рахунок бюджету органів місцевого самоврядування, у тому числі, од.:	10
загальноосвітніх навчальних закладів I – III ступенів	2
загальноосвітніх навчальних закладів I – II ступенів	-
загальноосвітніх навчальних закладів I ступеня	-
дошкільних навчальних закладів	2
закладів позашкільної освіти	-
закладів культури	4
закладів фізичної культури	-
фельдшерсько-акушерських пунктів	-
амбулаторій, поліклінік	2
лікарень	-
станцій швидкої допомоги/пунктів постійного базування	-/-
Наявність приміщень для розміщення державних органів, установ, що здійснюють повноваження щодо, од.:	2
правоохоронної діяльності	-
реєстрації актів цивільного стану та майнових прав	2
пенсійного забезпечення	-
соціального захисту	-
пожежної безпеки	-
казначейського обслуговування	-
Наявність приміщень для розміщення органів місцевого самоврядування, од.	2

Склад керівництва Маломихайлівської сільської територіальної громади представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Керівний склад Маломихайлівської сільської територіальної громади

Посада	Ім'я
Голова Маломихайлівської ОТГ	Зайцев Анатолій Вікторович
В.О. Старости	Балюра Віталій Васильович
	Синильник Лілія Петрівна
Секретар	Микитченко Людмила Олексіївна
Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради Маломихайлівської сільської ради	Явтушенко Анатолій Павлович

Керівництво Маломихайлівської сільської територіальної громади здійснюється головою ради і може без довіреності діяти від імені громади, представляти її інтереси та здійснювати угоди.

Крім структурних підрозділів голова може формувати постійні та тимчасові комісії для вирішення конкретних завдань.

У разі наділення голови ради окремими державними повноваженнями, у структурі можуть створюватися додаткові підрозділи, розширюватися існуючі, або запроваджуватися додаткові фахівці відповідно до виділеного на виконання зазначених повноважень фінансуванням від органу державної влади, який передав свої повноваження. Дані зміни у структурі адміністрації проводяться розпорядженням голови ради.

Маломихайлівська сільська територіальна громада Покровського району Дніпропетровської області підлягає державній реєстрації як юридична особа, має свої печатки та штамп, рахунки в банку, виступає від свого імені як позивача в судах. Адміністрація Маломихайлівської сільської територіальної громади здійснює повноваження щодо вирішення питань місцевого значення, а також наділяється окремими державними повноваженнями, не віднесеними до питань місцевого самоврядування:

- володіння, користування та розпорядження майном, що перебуває у публічній власності;
- формування, затвердження бюджету ради та контроль за виконанням даного бюджету;
- комунально-побутове забезпечення населення селищ;
- забезпечення громадян пільгової категорії соціальною допомогою;
- страхування населення в галузі медицини;
- розгляд звернень громадян з різних питань;
- створення умов для організації дозвілля, бібліотечне обслуговування;
- встановлення, зміна та скасування місцевих податків і зборів поселення;
- утримання та ремонт автомобільних доріг, мостів та інших транспортних інженерних споруд у межах поселень;
- участь у попередженні та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та забезпечення первинних заходів пожежної безпеки в межах поселень;
- вирішення питань у галузі землекористування;
- організація охорони громадського порядку на території поселення та багато іншого.

До можливосте Маломихайловської сільської ради Покровського району можна віднести:

- 1) внесення змін та прийняття статуту;
- 2) розробка та затвердження правил району;
- 3) складання бюджету, та звітування;
- 4) затвердження планів по розвитку району, звітування про їх впровадження;
- 5) внесення пропозицій щодо перерозподілу кордонів, та перетворень в районі;
- 6) вибори голови району;
- 7) призначення на пост керівника виконавчого комітету, представника фінансово-бюджетної палати, голови майнових відносин, земельних, перегляд умов їхньої відставки;

8) встановлення та затвердження структури виконавчого комітету, встановлення лімітів щодо кількості працівників;

9) визначення порядку проведення зміщення з посади керівника виконавчого комітету, призначення конкурсної комісії;

10) призначення членів вибіркової комісії;

11) встановлення порядку проведення голосування з питань перетворення в середині району, зміни його кордонів;

12) визначення порядку управління та розпорядження майном, що знаходиться в публічній власності, у тому числі порядку та умов його приватизації;

13) визначення порядку прийняття рішень про створення, реорганізацію та ліквідацію публічних підприємств та установ, а також порядку установлень тарифів на послуги публічних установ та їх встановлення.

Аналіз щодо основних проблем в економічній, суспільній та екологічній сферах показав, що найбільш вагомими з них є такі:

В економічній сфері:

- низька зацікавленість внутрішнього інвестора, відсутність дієвих механізмів стимулювання внутрішніх інвестицій на місцевому рівні;

- мала кількість підприємств та робочих місць;

- низькі зарплати та пенсії мешканців;

- нелегалізована оплата праці;

- замале фінансування бюджетних установ;

- високий рівень безробіття населення;

- недостатній рівень активності громадянського суспільства;

- недостатня кількість робочих місць;

- необхідність модернізувати сферу надання адміністративних послуг населенню [51].

2.2. Характеристика системи управління персоналом в Маломихайлівській територіальній громаді Покровського району Дніпропетровської області

Вступ до адміністрації Маломихайловської територіальній громаді Покровського району здійснюється в відповідно до чинного законодавства. Як правило, заміщення вільних посад публічної служби відбувається на конкурсній основі.

З метою встановлення ступеня відповідності службовців заміщуваним посадам публічної служби кожні три роки службовці проходять атестацію. Організується перепідготовка та підвищення кваліфікації публічних службовців із коштів Маломихайловської територіальній громаді Покровського району. Не рідше, ніж один раз на три роки організується підвищення кваліфікації публічного службовця.

Підвищення кваліфікації публічного службовця керівництвом Маломихайловської територіальній громаді Покровського району спрямовує до Маломихайлівки щороку. Навчання публічних службовців проводиться у період із вересня по травень. Тематику навчання встановлюються головою ради району. Відповідно до графіка навчання, заняття проводяться у другий вівторок місяця о 16.00 годині. Голова ради визначає доцільність відряджень за поданням заступника голови ради, керуючого апарату.

Повноваження глави ради у сфері кадрової роботи включають такі аспекти:

- затвердження структури ради району;
- застосування відповідно до законодавства заходів заохочення та дисциплінарного стягнення до публічних службовців та технічних працівників;
- організація роботи з кадрами ради району, атестації;
- ухвалення рішення щодо заходів щодо підвищення кваліфікації кадрів ради району.

Слід зазначити, що голова Маломихайловської територіальній громаді Покровського району має право делегувати виконання окремих повноважень

своїм заступникам, давати їм окремі доручення, за виконання яких перед ним персональну відповідальність.

Адміністративно-господарський відділ займається питаннями кадрового забезпечення діяльності цього органу місцевого самоврядування. Адміністративно-господарський відділ організовано як орган адміністрації району без права юридичної особи, метою є матеріально-технічного та кадрового забезпечення діяльності апарату адміністрації. Відділ знаходиться в безпосередньому підпорядкуванні у заступника глави ради, керуючого апарата.

Відділ взаємодіє з іншими структурними підрозділами адміністрації, а також зі службами, організаціями та установами району, з вищими органами державної влади та місцевого самоврядування з питань здійснення своїх повноважень. Серед основних завдань відділу такі:

- створення в адміністрації району сприятливих умов здійснення трудової діяльності;
- організація кадрового діловодства;
- ведення архіву ради.

Функції адміністративно-господарського у частині саме кадрового забезпечення відділу включають:

- підготовка розпоряджень з особового складу та контроль їх виконання;
- організація процесу навчання публічних службовців, відповідальних за кадрове діловодство;
- ведення та актуалізація особових справ та трудових працівників адміністрації;
- формування документів з особового складу згідно номенклатурі та забезпечення їх безпеки;
- складання графіків чергування керівників та водіїв ради у вихідні та святкові дні, контроль за їх виконанням;
- складання річних розділів описів справ з особового складу;
- облік та забезпечення повної безпеки прийнятих на зберігання справ;

- розробка проектів ухвалення, розпоряджень глави ради з питань власного відання;

- узагальнення досвіду роботи структурних підрозділів ради з питань власної компетенції;

- здійснення інших повноважень за дорученням глави адміністрації та її заступників.

На публічну службу Маломихайловської територіальної громади Покровського району можуть надійти громадяни, які досягли повноліття, володіють українською мовою та відповідають у повною мірою кваліфікаційним вимогам, за відсутності обставин, зазначених в законодавстві як обмеження. Формування резерву управлінських кадрів здійснюється з метою відбору та підготовки претендентів на заміщення керівних посад органів публічного управління. Робота з резервом, у межах якого відбувається необхідне навчання, підвищення кваліфікації та компетентності претендентів, організується комітетом з питань кадрів та публічної служби ради. В рамках кадрової роботи здійснюються такі основні кадрові операції:

- формування резерву кадрів;
- облік службовців;
- підбір кадрів;
- прийом на службу;
- навчання службовців;
- підвищення кваліфікації та професійної майстерності;
- атестація службовців.

Публічні службовці Маломихайловської територіальної громади Покровського району підлягають обов'язковому обліку, здійснення якого відбувається шляхом занесення даних про службовців до реєстру публічних службовців. Надходження громадянина на публічну службу виступає основою включення до реєстру, звільнення зі служби є підставою виключення з реєстру. Відомості про публічних службовців, які підлягають внесенню до реєстру включають персональні дані службовця, найменування заміщуваної посади, дати

надходження на публічну службу та публічного стажу. По кожному службовцю адміністрації району ведеться особиста справа, до нього долучаються пов'язані з надходженням на службу, її проходженням та звільненням документи.

Своєчасна оцінка стану кадрової роботи дозволяє запобігати та усувати різного роду недоліки, що надають вплив на якість роботи Маломихайловської територіальної громади Покровського району. Від того, наскільки ефективно вибудована та здійснюється кадрова робота, залежить рівень реалізації своїх функцій ради.

Перевірка та оцінка актуального стану кадрової роботи здійснюється за такими елементами:

- стан укомплектованості та перспективи комплектування кадрами Маломихайловської територіальної громади загалом та його структурних підрозділів, робота з кадровим резервом;

- дотримання порядку та умов проходження служби, прийому на службу, переміщення по службі, дотримання трудового законодавства, організація роботи атестаційних комісій;

- організація роботи з обліку кадрів.

Формування кадрового резерву в районній раді проводиться для досягнення наступних цілей:

- 1) забезпечення своєчасного заміщення вільних посад публічної служби найбільш підходящими кандидатами, чия кваліфікація повною мірою відповідає кваліфікаційним вимогам, що пред'являються для посади, що заміщається;

- 2) організація сприяння державним службовцям у тому посадове зростання;

- 3) максимальне скорочення тривалості періоду професійну адаптацію службовців після призначення на посаду;

- 4) вдосконалення підбору та розстановки кадрів в органах публічної служби;

- 5) залучення громадян на публічну службу.

Робота з кадровим резервом в адміністрації району такими положеннями:

організовано роботу з формування резерву кадрів. Відповідно до плану роботи адміністративно-господарського відділу проводяться конкурси на включення до кадрового резерву, здійснюється оцінка кандидатів:

- за підсумками конкурсів на включення до кадрового резерву, актуалізуються списки кадрового резерву на посади публічної служби;
- адміністративно-господарським відділом розробляються плани індивідуальної підготовки резервістів, проводиться аналіз, результати підготовки резервістів.

З кандидатами, які перебувають у кадровому резерві Маломихайловської територіальної громади здійснюється робота у таких формах:

- 1) професійна перепідготовка, підвищення кваліфікації освітні установи професійної освіти;
- 2) стажування;
- 3) тимчасове заміщення посади публічної служби (на період відсутності публічного службовця, який заміщає цю посаду на постійній основі).

Щодо перспектив комплектування кадрами адміністрації району в цілому та його структурних підрозділів, відповідно до основними показниками стану кадрового складу публічних службовців, що дозволяє говорити про збереження рівня ефективності використання кадрового резерву в майбутньому та забезпеченні оперативності комплектування кадрового складу державного органу. Загалом стан укомплектованості та перспективи комплектування кадрами Маломихайловської територіальної громади та структурних підрозділів, роботи з кадровим резервом можна оцінити «добре», оскільки укомплектованість публічного органу складає 100%, організована робота з формування резерву кадрів, складено список резерву, плани індивідуальної підготовки працівників, включених до резерву, аналізуються результати підготовки працівників, які перебувають у резерві.

У рамках кадрової роботи в Маломихайловській територіальній громаді Покровського району здійснюються такі основні кадрові операції як облік публічних службовців; підбір кадрів для заміщення посад публічної служби;

формування кадрового резерву; прийом на службу; навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, атестація державних службовців. Адміністративно-господарський відділ здійснює всю кадрову роботу в Маломихайловській територіальній громаді Покровського району, включаючи організацію кадрового діловодства. Керівництво над виконанням кадрової роботи здійснює завідувач адміністративно-господарського відділу. Надходження на публічну службу відбувається відповідно до положеннями чинного законодавства.

2.3. Перелік нормативно-правових актів щодо управління персоналом публічних установ

Нормативно-правове регулювання сфери управління персоналом в Україні – сукупність правових прийомів, за допомогою яких відбувається правове та організаційне регулювання взаємовідносин у галузі управління. Правові норми, які реалізують різноманітні засоби контролю відносин утворюють систему з типовою системою рівнів, зв'язків та структурою. Формування з урахуванням українських та європейських загальноприйнятих стандартів, інтернаціонального досвіду передової нормативно-правової бази, в першу чергу, щодо впровадження всіх прав у галузі управління персоналом публічних установ є, передусім, одним з головних факторів, які забезпечать дотримання прав людини та якісне надавання державних послуг. Сьогодні виникає нагальна потреба розробки і вдосконалення нормативно-правових актів відповідно до новоприйнятих законів у сфері управління персоналом в публічних організаціях, тощо.

Так «Кодекс законів про працю України» регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи збільшення ефективності праці, вдосконаленню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і збільшенню на цій основі матеріального та культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

«Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всемірну охорону трудових прав працівників» [52].

В Законі України Про державну службу від 10.12.2015 можна побачити загальні положення про державну службу. «Державний службовець - це громадянин України, який займає місце державної служби в органі державної влади, другому державному органі, його апарату, отримує заробітну оплату праці за рахунок державного бюджету та реалізує встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням задач і функцій такого державного органу, а також витримує принципи державної служби» [53].

Так в Законі України «Про відпустки» від 15.11.1996 регулюється наступне. «Державні гарантії та відносини, пов'язані з відпусткою, регулюються Конституцією України, цим Законом, Кодексом законів про працю України, іншими законами та нормативно-правовими актами України» [54].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби від 25.03.2016 № 229 визначає механізм обчислення стажу державної служби, передбачає що Документом для визначення стажу державної служби є трудова книжка, копія послужного списку, військовий квиток та інші документи, які відповідно до законодавства підтверджують стаж роботи» [55].

Постанова Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18.01.2017 № 15 розбирає питання оплати праці державних працівників на основі схеми посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державних органів. Також в цій постанові зазначено положення про визначення механізму застосування стимулюючих виплат державним службовцям з метою посилення мотивації працівників державних органів до високопрофесійної, результативної та високоякісної роботи [56].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу по зайняттю місць державної служби від 25.03.2016 № 246 визначає порядок проведення конкурсу на зайняття вільної посади державної

служби, основною ціллю котрого є набір осіб, спроможних професійно реалізувати свої посадові обов'язки» [57].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку відкликання державного службовця із річної відпустки» від 25.03.2016 № 230 визначає процедуру відкликання державного службовця із щорічної відпустки. Говорить що «Підставою для відкликання державного службовця із щорічної відпустки є необхідність виконання термінового завдання, про яке не було і не могло бути відомо під час надання щорічної відпустки, за умови відсутності можливості виконання такого завдання іншою уповноваженою на це особою» [58].

До системи нормативно-правових актів про працю можна віднести наступні угоди: угоди генеральні, галузеві, спеціальні, колективні договори, які безпосередньо застосовуються в публічних організаціях, а до актів ненормативного характеру дії можна віднести наступні акти: розпорядження і вказівки, які видають керівники служби управління персоналом та іншими підрозділами [59].

Висновки до розділу 2

1. Для забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування необхідно максимально повно використовувати наявні в них ресурси. Розглядаючи важливі проблеми кадрової роботи у публічних органах, необхідно підкреслити велику важливість даної ділянки управлінської діяльності. Вона має організувати підготовку та проведення атестації службовців, здійснювати заходи підвищення кваліфікації кадрів, ознайомитися з неухильним дотриманням законодавства про працю тощо.

2. У рамках кадрової роботи в Маломихайловській територіальній громаді Покровського району здійснюються такі основні кадрові операції як облік публічних службовців; підбір кадрів для заміщення посад публічної служби; формування кадрового резерву; прийом на службу; навчання та підвищення

кваліфікації публічних службовців, атестація державних службовців. Надходження на публічну службу відбувається відповідно до положеннями чинного законодавства.

3. Роботу Маломихайловської територіальної громади та формування її структурних підрозділів можна оцінити «добре», оскільки укомплектованість публічного органу складає 100%, організована робота з формування резерву кадрів, складено список резерву, плани індивідуальної підготовки працівників, включених до резерву, аналізуються результати підготовки працівників, які перебувають у резерві. Робота відділу кадрів ведеться неефективно, відсутність сучасної системи управління персоналом позначається на результатах діяльності публічної організації загалом. Тому необхідно розробити систему управління персоналом, що відповідає сучасним вимогам.

4. Так основними нормативно правовими актами в сфері управління персоналом на публічній службі можна вважати: кодекс законів про працю України, закон України Про державну службу, постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби», постанову Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів», постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1 Актуальність удосконалення стратегій управління персоналом в органах публічної влади

Необхідність модернізації кадрових служб державних органів та підвищення кваліфікації їх кадрів є необхідною умовою підвищення ефективності системи управління персоналом державних органів. В даний час робота кадрових служб органів державної влади часто зводиться до кадрового діловодства, вирішення приватних завдань у галузі трудового права, організації професійного навчання державних цивільних службовців.

Реалізація сучасних кадрових технологій гальмується з причин: відсутності єдиних стандартів діяльності кадрових служб, закріплених у нормативних документах, відсутності типового положення про кадрову службу державного органу. Необхідний аналіз функцій кадрових служб, результатом якого може стати розробка типового положення про кадрову службу, що включає перелік кадрових технологій, принципи їх використання, структуру кадрової служби та адміністративні регламенти виконання функцій, пов'язаних із управлінням персоналом. Такий стан слід підкріпити відповідними методичними розробками, а також програмами професійного навчання фахівців кадрових служб.

Для забезпечення ефективності підбору кандидатів на вакантну посаду потрібно залучати достатньо претендентів. Для пошуку кандидатів на заповнення вакантних посад можуть використовуватись як внутрішні, так і зовнішні джерела.

Внутрішніми джерелами є співробітники організації. Підбір із внутрішніх джерел - складова частина політики управління персоналом організації, орієнтованої на розвиток співробітників, підвищення їх відданості та

вмотивованості. Політика добору із внутрішніх джерел дозволяє керівництву публічної організації переконати працівників у тому, що можна зробити кар'єру у своїй організації, це підвищує лояльність до неї та віддачу у роботі.

Позитивно впливає на ефективність надходження кадрових ресурсів використання внутрішніх джерел публічної організації. Працівники, які знаходяться всередині організації вже краще розуміють систему роботи, свою роль та обов'язки, також швидше адаптуються до нових умов, завдяки чому зменшується і термін їхньої професійної адаптації, не кажучи про соціальну.

Впровадження та розширення внутрішніх та зовнішніх джерел в управлінні персоналом має сенс тільки тоді, коли треба зіставити вплив визначених та вимірних сильних і слабких сторін публічної організації. На основі порівняння внутрішніх сил і слабких сторін з можливостями доцільно обирати оптимальнішу стратегічну альтернативу. Зіставлення доцільно робити наступним чином:

1. Визначити першочергові показники роботи у сфері управління персоналом.
2. Зробити оцінку ключових показників та вплив внутрішнього середовища.
3. Зробити оцінку ключових показників та вплив зовнішнього середовища.
4. Зробити оцінку впливу факторів внутрішнього середовища та можливість їх використати.
5. Зробити оцінку впливу факторів зовнішнього середовища та можливість їх використати.
6. Дати оцінку можливості та ефекту впливу загроз.
7. Порівняти загальні оцінки впливу слабких та сильних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, заносючи данні у SWOT-матрицю.
8. Провести аналіз матриці, поєднуючи різні варіанти факторів.
9. Створити рекомендації щодо встановлених проблем, в кожній секції за кожною значущою групою факторів. В першу чергу слід обробити данні які

пов'язані за найближчим оточенням, що виявить слабкі сторони стратегії управління персоналом в публічній організації.

Обрані фактори слід оцінювати бальною шкалою від 1 до 10, де 1 – найслабкіший фактор, 10 – найсильніший. Оцінку вносять у стовпець. Найвищий бал вказує на лідера, якій найефективніше проводить управлінську стратегію. Якщо є розбіжність між лідером та публічною організацією яка більше ніж 20% то це вказує на необхідність вдосконалення стратегії управління персоналом в публічної організації.

В епоху постійних змін, коли виникає необхідність в публічних організаціях постійно адаптуватися до нових умов, проблема формування та використання лідерського потенціалу стає найважливішим стратегічним завданням.

Адаптація новоприйнятого працівника - це взаємне пристосування працівника та організації, входження працівника у трудову діяльність та в колектив, зміна його поведінки відповідно до чинних організаційних правил, норм та регламентів.

Основні цілі адаптації:

- швидке освоєння працівниками нових посадових обов'язків або виробничих завдань і в як наслідок- збільшення ефективності праці;
- економія часу керівника та колег по роботі;
- створення позитивного ставлення до роботи та підвищення загальної мотивації працівників;
- адаптація нових працівників в публічній організації, збільшення ступеню їхньої лояльності, і через це зменшення показників плинності кадрів.

Регулярна планова оцінка працівників та підрозділів дуже важлива складова загального управління та управління персоналом.

Цей вид оцінки здійснюється після закінчення планового місяця, кварталу, року. Основні цілі регулярної оцінки:

- підбиття підсумків виконання поставлених цілей;
- визначення переможців у трудовому змаганні;

- нагородження переможців згідно з встановленим регламентом;
- встановлення працівникам, які швидко і ефективно виконали встановлені цілі, додаткових преміальних заохочень;
- обґрунтоване використання мотиваційних факторів нематеріального характеру;
- визначення проблемних зон, причин та наслідків, що негативно впливають на ефективність господарювання;
- виявлення працівників, що не відповідають збільшеним вимогам посади або робочого місця.

Щоб регулярна оцінка працівників була максимально об'єктивною, вона має спиратися на об'єктивні чисельні показники. Оцінка окремих аспектів діяльності, якими не являються цифрові показники, повинні бути основані на усереднених показниках оцінка експертних груп. Етапи регулярної оцінки працівників слід чітко регламентувати і жорстко дотримуватись затверджених регламентів. Положення про регулярну планову оцінку працівників розробляє служба персоналу, а затверджує його перший керівник публічної організації.

Поряд з оцінкою продуктивності працівників важливий напрям впливу на ефективність роботи публічної організації є мотивація. Мотивація працівників в роботі публічних установ стає фактором результативності роботи, яким не можна нехтувати та який впливає на ступінь розкриття трудового потенціалу службовця, тобто усієї сукупності характерних рис, що позитивно діють на діяльність публічної установи. Використовуючи метод аналізу Портера – Лоулера ступінь прикладених намагань характеризується значущістю винагороди та ступенем віри в те, що даний ступінь зусиль дійсно спричинить певну винагороду.

Приймаючи на роботу працівника публічна установа отримує повноцінну «людську особистість». Неможливе зарахування тільки «робочих характеристик» людей без відриву від їхніх, притаманних конкретній особі психологічних особливостей. Саме в під час робочих процесів виявляється «вся суть людини». Одже через це підвищення роботоспроможності працівника

відкриває перспективи покращення функціонування публічної установи зі збільшенням рівня продуктивності і досягнення більш високих результатів. Людський ресурс з усіх, доступній публічній установі ресурсів є самим винахідливим, гнучким і результативним.

Елементами мотивації в публічних органах можуть бути:

- оголошення подяки з одноразовою заохочувальною виплатою;
- вручення почесної грамоти публічного органу з виплатою заохочення чи вручення цінного подарунка;
- інші види заохочення та нагородження публічного органу;
- у зв'язку з виходом на державну пенсію за вислугу років виплата одноразового заохочення;
- заохочення у вигляді звань, відзнак, орденів і медалей.

На сьогодні управлінський тенденції в публічній сфері незаслужено недооцінюють роль та значення нематеріальної мотивації у загальній системі мотивації персоналу. Проте нематеріальна мотивація має значення і вимагає великих фінансових витрат. Важливим шляхом нематеріальної мотивації персоналу є створення таких умов в публічній організації, у яких люди могли досягати своїх цілей лише за напрямом своїх зусиль досягнення цілей публічної установи.

І тому необхідно точно знати, які цілі ставлять собі працівники та які потреби мають. Даний вид мотивації є дуже ефективним, тому що неможливо мотивувати людей загальними програмами. Мотивуючі фактори мають бути суто індивідуальними. Тому доцільно звертати увагу не тільки на матеріальні мотиваційні аспекти, а й на нематеріальні фактори мотивації при розробці стратегії управління персоналом в органах державної влади.

3.2 Розробка стратегії управління персоналом в органах публічної влади

Стратегічне управління є ефективним якщо паралельно розкривають в собі як менеджерські риси, так і лідерські якості, за допомогою яких пристосовуються до зміни середовища роботи установи.

Для підвищення ефективності роботи процесу управління працівниками в органі державної влади слід приділяти особливу увагу адаптації та вмотивування персоналу, бо саме через ці чинники відбувається найбільший відтік перспективних фахівців в сфері державних послуг.

Наступним після освідомлення потреби організації в нових співробітниках необхідно розпочати розробляти конкретні вимоги на посади, тобто критерії підбору.

Критерії мають відповідати наступним вимогам:

- відповідності робочим процесам;
- містити в собі повний набір необхідних для успішного виконання роботи компетенцій;
- надійності, точності та стійкості результатів оцінки кандидатів;
- необхідності та достатності.

Крім того, реалізація запропонованої стратегії управління персоналом вимагатиме виконання наступних дій:

- організація відносин та зв'язків з ринком праці та внутрішніми трудовими ресурсами;
- вибір та реалізація стилю управління персоналом;
- стандартизація робочих місць та умов праці;
- розробка у рамках програм мотивації критеріїв визнання особистих успіхів у праці;
- вибір та застосування оптимальної системи оплати праці для кожної категорії працівників;
- розробка комунікаційної політики.

Кандидати на вакантну посаду та майбутні лідери повинні бути гарно навчанні та компетентні в своїх областях компетенції. Саме тому розробляють кваліфікаційну карту чи карту компетенцій, профіль посади, портрет ідеального кандидата. «Кваліфікаційна карта містить певні посадові інструкції та кваліфікаційні характеристики професій вимоги до працівників та освітньому, освітньо-кваліфікаційному рівню, післядипломній освіті, та досвіду роботи. На відміну від кваліфікаційної інформації, карта кваліфікації окремо виділяє конкретні вимоги щодо майбутньої професії співробітника. В цій карті можна конкретизувати вимоги до спеціальних знань та навичок» [60].

Кваліфікаційна карта - це інструмент, який спрощує процедуру підбору, тому що на підставі вивчення необхідних документів значно простіше проаналізувати можливості кандидати виконувати поставлені задачі та відповідність певному рівню кваліфікацій.

Рекомендовані до застосування наступні заходи стратегії при рекрутингу:

- впроваджувати талановиті кадри на всіх рівнях публічної організації;
- постійно вести пошук висококласних фахівців;
- урізноманітнити джерела пошуку працівників;
- використовувати інструменти пошуку фахівців, що перебувають в пасивному пошуку роботи;
- розробити гнучкі моделі винагороди ефективних працівників;
- розробити правила залучення для кожного типу талановитих кандидатів.

Щодо проходження співбесіди – інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду має бути ретельно сплановано та підготовлено. Перелік питань повинен бути однаковим для всіх учасників співбесіди, при цьому після ознайомлення з резюме або анкетою до стандартного переліку можуть бути додані додаткові питання для підтвердження або уточнення інформації, що міститься у документах, що представлені кандидатом. Тому на підготовці процедури оцінки кандидатів на вакантні посади та адаптація працівників необхідно ознайомитися зі всією наданою кандидатами інформацією, виділяючи досвід, освіту, та напрям розвитку подальшої діяльності.

Підготовлений перелік питань включають до опитувального листа, на підставі якого розробляються спеціальні форми для реєстрації відповідей кандидата та особистих спостережень інтерв'юера.

Для того щоб ефективно запланувати оптимальну чисельність персоналу та розпочинати серію співбесід необхідно врахувати ряд наступних положень:

- вивчення нормативів планування чисельності персоналу з вітчизняного та зарубіжного досвіду;
- коригування відомих нормативів особливо діяльності публічної організації над ринком і затвердження їх у рівні організації;
- пробні випробування нормативів у середньостроковій перспективі;
- моніторинг використання нормативів та виявлення можливих розбіжностей;
- коригування встановлених нормативів.

Також для ефективної та швидкої адаптації персоналу в рамках посади публічна організація має надати підтримку кожному новому співробітнику, інакше вона отримає нелояльного, невпевненого спеціаліста. Він почуватиметься некомфортно, буде впевнений, що його обдурили. Наслідки цього можуть позначитися на ефективності роботи, підвищити плинність персоналу, отже, і витрати.

Для більш швидкого пристосування новим співробітником своїх обов'язків та пристосування до нового місця роботи, адаптаційні заходи мають бути керованими, що передбачає два важливих кроки.

Перший крок – спланувати посадові зобов'язання та майбутню зону відповідальності. Період недовиконання нормативів роботи може тривати від 2 до 4 днів, або в деяких випадках від 2 до 3 тижнів. Тому перші робочі дні рекомендується не навантажувати робітника, заважкими завданнями, а доручати незначні, невеликі задачі із поступовим поглибленням в виконання більш відповідальних робочих процесів та значних по трудовитратам задач, сприяючи формуванню позитивного досвіду та комфортних умов праці.

Другий крок – планове оцінювання навичок та результатів виконаної роботи недавно прийнятого робітника. Необхідно виявити невдалі рішення та допущенні помилки, вказавши робітнику на них, пропонуючи можливі варіанти рішення, програми реагування для унеможливлення повторного виникнення їх. Така оцінка сформованої компетенції дозволяє виявити знання, навички, індивідуально-особистісні характеристики, яких не вистачає працівнику для успішного виконання завдань та обов'язків. Головним суб'єктом оцінки є безпосередній керівник. За наслідками оцінки розробляють програми навчання.

Для підвищення кадрового потенціалу доцільно звернути увагу на наступні напрями стратегії:

- визначення особливої категорії працівників, утримання яких має ключове значення для публічної організації;
- розробка та впровадження комплексу заходів щодо омолодження персоналу;
- посилення співпраці з ВНЗ та установами середньої спеціальної освіти, у тому числі з цільової підготовки фахівців;
- удосконалення системи мотивації;
- посилення роботи з кадровим резервом;
- посилення роботи з психофізіологічного забезпечення безпеки трудової діяльності персоналу.

Щодо покращення системи адаптації, один із важливих моментів в адаптації співробітників – такий підхід до інформування про посаду та особливості організації, який максимально відповідає її пропозиції. Відсутність налагодженого каналу зв'язку призведе до того, що розбіжність очікувань і реальності призведе до провалу.

Новачок повинен знати заздалегідь у загальних рисах, що йому належить робити, чим займається підрозділ публічної організації, скільки він може заробити на цій посаді, чи має перспективи зростання, хто його керівник. Прикрашання дійсності в оголошенні роботи закладає серйозні проблеми на майбутнє. Період адаптації має бути визначений максимально чітко.

Співробітник повинен знати, що йому слід робити у перші дні, тижні, місяць роботи, які завдання перед ним стоять на випробувальному терміні. Кожна робоча година має бути розписана. Через невизначеність співробітник може відчувати невпевненість та не затребуваність, а стрес посилить вплив цієї емоції.

Вже в перші тижні та місяці роботи новий співробітник показує свої професійні та особисті якості. За ними можна судити, наскільки адекватно було його призначення і які його перспективи зростання. Але спочатку, поки ресурси новачка ще не стали очевидними, йому можна описати кілька реальних перспектив, наприклад, що в майбутньому він може стати на чолі напрямку, отримати збільшення, взявши на себе новий проект і так далі.

Перспективи мають бути загальними, але відповідними дійсним можливостям. Якщо співробітник покаже себе гідно, його розвиток визначить вибір цікавих напрямків.

Заходи, які слід вживати на різних етапах адаптації:

1. На випробувальному терміні новий співробітник відчуває максимальний стрес, тому потрібно враховувати відсоткове співвідношення персоналу, який за певний період (квартал, рік, три роки тощо) звільнився за власним бажанням або за згодою сторін протягом випробувального терміну. Розробляти гнучкі методи адаптації, роздаткові матеріали, корпоративний портал, систему наставництва, кураторство та ін. Це зменшить рівень плинності персоналу на випробувальному терміні.

2. Середньострокова адаптація на етапі пристосування менше залежить від внутрішньої напруги співробітника, оскільки зазвичай на цьому етапі стрес від зміни умов знижується. Невдачі найчастіше пов'язані з невідповідністю цінностей та цілей публічної організації, внутрішнє відторгнення асоціальних цінностей публічної організації, нерозуміння їх. Інші причини криються у системі передачі знань, системі оцінки якості виконання робіт, колективі, типі управління та особистості керівника. Комплексний аналіз та побудова різних систем управління персоналом в публічної організації в залежності від потреб. Це сприятиме зменшенню рівня плинності працівників у перший рік роботи.

3. Довгострокова адаптація(перспективи). Звільнення співробітника в цей період найчастіше говорить про приховані проблеми зростання в публічній організації. Можуть бути відсутні перспективи кар'єрного розвитку, матеріального підвищення, нові проекти. Розробити систему розвитку персоналу, запустити проектні відділи, систему КРІ, впровадити систему ротації персоналу та інші. Це приведе до зменшення рівня плинності протягом трьох років після влаштування.

Ділова культура – вербальний, невербальний та поведінкова атмосфера у підрозділах публічної організації. Розвивати та популяризувати ділову культуру, яка має у своїй основі соціально орієнтовані цінності. Це сприятиме зменшенню терміну адаптації в специфічній діловій культурі установи.

У будь якій публічній організації має функціонувати ефективна система навчання. У невеликій підрозділах, де робочі місця не вимагають знань особливостей професійної сфери, із професійною адаптацією може впоратися безпосередній керівник співробітника, робочий колектив. У складніших випадках буде потрібний розвиток системи знань, навчання співробітників з відривом і без відриву від виконання обов'язків, система наставництва та інші подібні проекти. Це призведе до зменшення строку повного освоєння трудової функції.

В ідеалі освоєння трудової функції має тривати час у межах випробувального терміну. Виняток можуть становити керівні посади та професії та робочі місця, кваліфікацію на яких не забезпечують навчальні заклади. У публічній організації має функціонувати ефективна система навчання.

Дружня, продуктивна атмосфера взаємодопомоги сприяє продуктивній роботі та розвитку всього колективу. На спілкування у колективі впливають активні дії: проведення тренінгів, розвиток керівників, корпоративні заходи та інші. Крім того, сама ділова культура може сприяти тому, що співробітники спілкуватимуться відкрито, допомагатимуть один одному.

Працівник зацікавлений особисто у встановленні контакту із керівником та колегами, при цьому важливу роль відіграє правильний підбір співробітника

з урахуванням його психотипу та психотипу безпосереднього керівника, їхнього продуктивного поєднання. Розвиток у керівників навичок спілкування, взаємодії та управління. Підвищення мотивації керівників до налагодження спілкування з працівниками (наприклад, виконання однієї з показників КРІ залежить від стажу роботи підлеглих). Можуть вимірюватись та інші показники. Також корисно проводити опитування з метою виявлення задоволеності, лояльності до роботи, порівнювати рівень нових співробітників зі старими.

Важливо розуміти що люди працюють не тільки заради матеріальних винагород, тому доцільно сприяти підвищенню рівню мотивації персоналу, що поведе за собою підвищення ефективності роботи всієї публічної організації.

Можна використовувати нематеріальні методи мотивації:

- проведення конкурсів на кшталт «Робітник місяця»;
- винесення публічної подяки з боку керівництва;
- призначення наставником (з оплатою за наставництво).

Отже доцільно підвищити ефективність роботи, використовуючи такі аспекти стратегічного управління персоналу, як:

- вдосконалення та механізму управління трудовою мотивацією та персоналу;
- розробка нових систем та форм оплати праці, матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- розробка нових та використання існуючих оргструктури, функцій, процесу управління
- розробка довгострокових цілей, стратегій публічної організації.

Можна рекомендувати наступні напрямки розвинення факторів мотивації:

- комунікація та залученість (підвищення рівня зворотного зв'язку);
- участь у працівника обговорення професійних проблем на вищому рівні;
- довгострокові програми цільового навчання;
- цікава та значуща робота (участь у різнопланових міжструктурних проектах);
- внесення раціоналізаторських пропозицій;

- впровадження системи заохочень щодо підвищення рівня кваліфікації (включаючи преміювання за отриманий диплом вищої освіти за публічним напрямом) з прогресивною шкалою нарахування премій;

- навчання та розвиток (розробка індивідуального плану розвитку).

Управління публічної організації може використовувати публічне інформування при плануванні кар'єри фахівця для підвищення вмотивованості та ефективності. Планування кар'єри - один з векторів кадрової роботи з персоналом в органах публічної влади, який орієнтує на визначення стратегії, етапів розвитку та просування фахівців. Планування кар'єри в адміністрації має включати суміщення особистих очікувань службовців адміністрації в сфері своєї компетенції з ресурсами, доступними в публічній організації.

При інформуванні про актуальні робочі вакансії необхідно дотримуватись наступних принципів:

- співробітники отримують повну інформацію про вільні місця, та про майбутніх переміщеннях та просуваннях;
- інформація доводиться до службовців не менше ніж за п'ять-шість тижнів до оголошення конкурсу на вакансію;
- вимоги до вакантної посади формулюються чітко та ясно;
- кожен може спробувати свої сили;
- службовці, які взяли участь у конкурсі на заміщення вакантної посади, але не отримали її, повинні бути сповіщені про відмову в письмовій формі.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано для покращення кадрової ситуації в органах публічної влади приділити увагу процесу рекрутингу персоналу, адаптації кадрів та мотивації персоналу, як головних чинників підвищення ефективності роботи публічних кадрових служб. Кандидати на вакантну посаду та майбутні лідери мають відповідати кваліфікаційним вимогам та вимогам до компетенції. І тому доцільно розробляти карту компетенцій або кваліфікаційну карту, яка містить в

собі певні посадові інструкції та кваліфікаційні характеристики професій, вимоги до працівників та освітньому, освітньо-кваліфікаційному рівню, післядипломній освіті, досвіду роботи. На відміну від кваліфікаційної характеристики, кваліфікаційна картка конкретизує вимоги до професії працівника.

2. Запропоновано в публічній організації використовувати публічне інформування при плануванні кар'єри фахівця для підвищення вмотивованості та ефективності. Планування кар'єри - один з важливих векторів розвитку стратегії розвитку персоналу в публічній організації, направлене на створення стратегії та необхідних кроків для розвитку працівників.

3. Виявлено, що покращення системи адаптації - один із важливих моментів в адаптації співробітників. Правильний підхід до інформування про посаду та особливості роботи публічної організації, який максимально відповідає її пропозиції. Відсутність налагодженого каналу зв'язку призведе до того, що розбіжність очікувань і реальності призведе до втрати перспективного співробітника.

4. Розглянуто тезу, що люди працюють не тільки заради матеріальних винагород. Тому рекомендовано сприяти підвищенню рівню мотивації персоналу, що поведе за собою підвищення ефективності роботи всієї публічної організації. Тому запропоновано використовувати нематеріальні методи мотивації:

- проведення конкурсів на кшталт «Робітник місяця»;
- винесення публічної подяки з боку керівництва;
- призначення наставником (з оплатою за наставництво).

ВИСНОВКИ

1. Проведено дослідження наукової думки у сфері управління персоналом дозволило виділити ключові принципи, що описують сучасні підходи до управління персоналом в публічних організаціях, в тому числі визначення працівника як найвищої цінності, використання категорії «людський капітал» у найширшому її сенсі, стратегічну орієнтацію у прийнятті управлінських рішень, вплив працівників, гнучкість, орієнтацію на безумовну якість. Систематизація існуючих підходів до розуміння сутності та змісту системи управління персоналом дозволила виділити розуміння системи управління персоналом як основу розробки ефективної стратегії публічної організації та механізм управління, розуміння системи управління персоналом як сукупності процесів управління, методів, процедур.

2. Розглянуто, що стратегія управління персоналом вибирається з великої кількості чинників пов'язана, однозначно, зі стратегією загалом. При розробці стратегії управління необхідно розробляти в тому числі систему мотивації персоналу. Важливо зрозуміти наскільки широкий перелік моральних та матеріальних благ, що надаються співробітникам, і наскільки ці блага відповідають потребам та бажанням персоналу. Розробка стратегії управління персоналом спрямована впорядкування всіх напрямів кадрової політики, координації діяльності різних підрозділів організації задля досягнення кінцевих цілей публічної організації.

3. Виявлено, що діяльність Маломихайлівської сільської територіальної громади здійснюється відповідно до загальновизнаних принципів та норм як загального права України, так і договорів України. Роботу з кадровим резервом Маломихайлівської територіальної громади та формування її структурних підрозділів, можна оцінити «добре», оскільки укомплектованість публічного органу складає 100%, організована робота з формування резерву кадрів, складено список резерву, плани індивідуальної підготовки працівників, включених до резерву, аналізуються результати підготовки працівників, які

перебувають у резерві. Робота відділу кадрів ведеться неефективно, відсутність сучасної системи управління персоналом позначається на результатах діяльності публічної організації загалом. Тому необхідно розробити систему управління персоналом, що відповідає сучасним вимогам.

4. Запропоновано послідовність заходів для підвищення ефективності кадрової стратегії Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області:

- розглянути поняття, зміст та сутність кадрової політики;
- вивчити напрями, завдання та принципи кадрової політики у органи місцевого самоврядування;
- ознайомитися з існуючими показниками та методологією оцінки ефективності кадрової політики;
- проаналізувати склад та стан кадрів об'єкта дослідження;
- провести аналіз реалізації кадрової політики адміністрації Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області;
- виявити проблеми, що виникають під час реалізації кадрової політики у державних органах;
- розробити основні напрями вдосконалення кадрової політики;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики в адміністрації Індустріального району.

5. Доцільно звернути уваги на наступні секції для покращення стану кадрової стратегії Маломихайлівської територіальної громади Покровського району Дніпропетровської області:

- комунікація та залученість (підвищення рівня зворотного зв'язку);
- участь у працівника обговорення професійних проблем на вищому рівні;
- довгострокові програми цільового навчання;
- цікава та значуща робота (участь у різнопланових міжструктурних проектах);
- внесення раціоналізаторських пропозицій;

- впровадження системи заохочень щодо підвищення рівня кваліфікації (включаючи преміювання за отриманий диплом вищої освіти за публічним напрямом) з прогресивною шкалою нарахування премій;

- навчання та розвиток (розробка індивідуального плану розвитку).

6. Розроблено два кроки для покращення кадрової ситуації в Маломихайлівській територіальній громаді Покровського району Дніпропетровської області. Перший крок – це необхідність скласти план який буде включати в себе перелік посадових обов'язків та інструкцій. Етап невиконання плану роботи у новачка може складати від 4-5 днів, до 2 тижнів. Тому тільки що зарахованому спеціалісту недоцільно доручати занадто відповідальну роботу, а слід забезпечити його робочий час простими, не дуже важливими для роботи всієї організації завданнями, при цьому створювати комфортні умови для їх виконання. По мірі просування навчання робітника необхідно збільшувати складність, важливість та інтенсивність надаваних завдань. Другий крок – це безпосередня оцінка роботи, виконаної новим співробітником. Необхідно виявляти та нотувати помилки в роботі, розбирати їх причини, обговорювати та проробляти можливі шляхи усунення та запобігання в майбутньому. Саме кінцеве оцінювання важливих для роботи навичок дозволяє виявити знання, навички, індивідуально-особистісні характеристики, яких не вистачає працівнику для успішного виконання завдань та обов'язків.

7. Запропоновано заходи, які слід вживати на різних етапах адаптації. Покращення системи адаптації - один із важливих моментів в адаптації співробітників. Правильний підхід до інформування про посаду та особливості роботи публічної організації, який максимально відповідає її пропозиції. Відсутність налагодженого каналу зв'язку призведе до того, що розбіжність очікувань і реальності призведе до втрати перспективного співробітника.

8. Запропоновано в публічній організації використовувати публічне інформування при плануванні кар'єри фахівця для підвищення вмотивованості та ефективності. Планування кар'єри – один з важливих заходів в роботі з персоналом публічної організації, необхідний для визначення майбутньої

стратегії та кроків розвинення компетенцій фахівців. Стратегія планування кар'єри адміністрації повинне містити в собі ефект від реалізації персональних очікувань фахівця в сфері своєї компетенції, враховуючи можливості, які доступні безпосередньо в публічній установі. Планування кар'єри передбачає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засіб досягнення цілей публічної організації.

9. Сформовані на основі європейських та українських управлінських стандартів прогресивної правових нормативів, яка може забезпечувати всі права у галузі управління персоналом публічних установ є насамперед одним з основних факторів, які забезпечать реалізацію прав людини та якісне надавання державних послуг. Так основними нормативно правовими актами в сфері управління персоналом на публічній службі можна вважати: Кодекс законів про працю України, закон України Про державну службу, постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби», постанову Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів», постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби».

10. Встановлено, що ефективна система управління має бути гнучкою, включати в себе багатосторонній аналіз ситуації в публічній організації, використовувати сучасні досягнення в галузі управлінні персоналом, враховувати мотиваційні фактори впливу на управлінську стратегію, приділяти увагу розробці системі адаптації персоналу, стимулювати створення благополучного мікроклімату в середині колективу, впроваджувати ділову культуру та розробляти програми розвитку, кар'єрного зростання персоналу для підвищення ефективності роботи органів публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. Москва: ИНФРА – М, 2003, 304 с.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / под ред. П.В. Шеметова. Москва: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1999. 312 с.
4. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2004. 638 с
5. Управление персоналом. / Под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. М : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 495 с.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / ред. О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. Київ : Кондор, 2005. 304 с.
7. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник, Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
8. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник. М. : ИНФРА-М, 1997. 406 с
10. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С. // Інноваційна економіка, 2010. № 15. С. 163–166. Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
11. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. *Науковий вісник НАУ*, 2003. (№ 7–8). С. 50–52.
12. Бойко О. С. Наука управління персоналом. Л. : Галичина, 2006.
13. Пашков А. С, Иванкина Т. В., Магницкая Е. В. Кадровая политика и право. М. : Юрид.лит., 1989. 288 с.

14. Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
15. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інновація економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.
16. Методология управления трудовыми ресурсам: моногр. / ред. А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. Н.Новгород: НИМБ, 2008. 352 с.
17. Медведева Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 191 с.
18. Егоришин А.П., Управление персоналом: Учебник для вузов / ред. А.П. Егоришин. – 5-е изд., доп. и перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2005. 720 с.
19. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16(205). С. 116–120.
20. Беяцкий Н. П., Ройш П., Суша Н. В. Техника работы менеджера.- Мн.: Книжный дом, 2012. 255 с.
21. Садриева А. Р. Стимулирование труда государственных гражданских служащих. *Молодой ученый*. 2013. №6. С. 414–415.
22. Захаров Н. Л. Управление настроем персонала в организации: учебное пособие / под ред. Н. Л. Захарова. Инфра–М, 2012. 288 с.
23. Пашенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. *Управління розвитком*, 2012. № 11. С. 67–68.
24. Сосновый А. П., Ратников П. В. Методы и средства мотивации персонала. М. : КноРус, 2012. 118 с.
25. Жданкин Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учеб.-практическое пособие / Н. А. Жданкин. М. : Финпресс, 2010. 269 с.
26. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудоу відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2010. № 30. С. 273-280.

27. Каграманова Т. И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом. *Мир науки, культуры, образования*. 2014. № 3(46). С. 382–384.

28. Корзенко Н. И., Зобнина М. Е. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала. *Вестник Челяб. гос. ун-та*. 2012. № 3(258). С. 173.

29. Валькович О. Н., Золотарева Ю. О. Трудовая мотивация как фактор эффективности работы государственных служащих *Теоретические и прикладные аспекты современной науки*. 2015. № 7. С. 31–33.

30. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія. Київ, 2009. 30с.

31. Іванов А. М. «Формування стратегії управління персоналом в органах публічної влади» 9-а Науково-практична інтернет-конференції з міжнародною участю. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації. Том 1. Дніпро, 2021. 240 с.

32. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: текст. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 137–142.

33. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М. : Вильямс, 2017. 240 с.

34. Грузіна І.А. Дериховська В. І. Проблема розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 251 с.

35. Гунько Е. Оценка персонала как бизнес-процесс организации. Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). Изд-во ТПУ. Томск, 2017. 415 с.

36. Мехдиев Ш. З. Основные методы управления персоналом организации. *Экономика региона*. 2016. №8. С. 134–142.

37. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / ред. В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. Київ : Вид-во МАУП, 2001. 112 с.

38. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: текст. Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. № 47. С. 137-142.

39. Управление персоналом / Учебник под общей и научной редакцией кандидата экономических наук, профессора В. М. Данюка Утвержден Министерством образования и науки Украины. Киев, 2000. 696 с.

40. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практ. пособие / за ред. Р. Е. Мансурова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 384 с.

41. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.

42. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 195 с.

43. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2017. № 12. С. 102–107.

44. Блинов А. О., Василевская О. В. Искусство управления персоналом: учебное пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская. М. : ГЕЛАН, 2011. 411 с.

45. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.

46. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби : навч. посіб. / за заг. ред. В. Ю. Потяка. Івано-Франківськ: ІваноФранківський центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. 193 с

47. Пожар О. М., Зеленський С. В. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.

48. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.- метод. пособ. Київ : МАУП, 2003. 280 с.
49. Управління персоналом в органах публічної влади: навчальний посібник / Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В. та інші. Дніпро, ГРАНІ 2019. 144 с.
50. Паспорт ОТГ. URL: <https://m-msr.otg.dp.gov.ua/ua/nasha-gromad%D0%B0/pasport-otg> (дата звернення 03.02.2022).
51. Програма розвитку. URL: <https://m-msr.otg.dp.gov.ua/ua/nasha-gromad%D0%B0/programa-rozvitku> (дата звернення 03.02.2022).
52. Кодекс законів про працю України {Затверджується Законом №322–VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375}.
53. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015.
54. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996.
55. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби» від 25.03.2016 №229.
56. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18.01.2017 №15.
57. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.03.2016 №246.
58. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку відкликання державного службовця із щорічної відпустки» від 25.03.2016 №230.
59. Постанова кабінету міністрів про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації від 11 грудня 1999 р. №2263.
60. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.