

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»**

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
Дмитро ОСАДЧИЙ

Керівник: к. е. н., доцентка
Олена ХИТРА

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Осадчий Д.О. Напрями удосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

У теоретичному розділі роботи розглянуті теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики, включаючи поняття, основоположні принципи і чинники, а також сучасні завдання і проблеми в цій сфері. За результатами проведеного дослідження вдалося сформулювати авторське визначення кадрової політики в органах публічної влади та визначити ключові аспекти кадрового забезпечення. В ході дослідження також виявлено певні проблеми, серед яких основними є недостатня кількість кваліфікованих працівників, висока плинність кадрів, труднощі у процесі відбору та наймання персоналу.

Дослідницько-аналітичний розділ роботи присвячений аналізу ефективності кадрової політики на рівні Хмельницької обласної ради, включаючи дослідження методів залучення, утримання і звільнення персоналу, а також ефективності методів розвитку персоналу та стимулювання праці. Під час проведення аналізу було визначено основний суб'єкт здійснення кадрової політики в Хмельницькій обласній раді, а саме Відділ організаційного та кадрового забезпечення, а також проаналізовано значну кількість правозастосовних актів щодо стажування, заохочення та інших питань, які стосуються кадрової політики. Основна увага зосереджена на оцінюванні ефективності матеріального та морального стимулювання праці персоналу.

У рекомендаційному розділі роботи розглянуті шляхи удосконалення кадрової політики в органах публічної влади, включаючи аналіз зарубіжного досвіду та пропозиції щодо покращення процесів формування та реалізації кадрової політики в Хмельницькій обласній раді. Зокрема, під час аналізу зарубіжного досвіду сформульовано декілька пропозицій щодо покращення кадрової політики, серед яких: розробка єдиної кадрової системи;

запровадження електронних систем управління кадрами. У роботі досліджені основні елементи й принципи системного підходу до підбору і відбору персоналу, встановлені взаємозв'язки професійного добору з іншими функціями управління персоналом. Обґрунтована точка зору, що процес професійного добору в органах публічної влади може стати більш гнучким та ефективним завдяки використанню рекрутингових технологій, що поширюються у цифровому середовищі ринку праці. Доведена доцільність формування бази рекрутерської інформації та складання профілю посади. Розроблений загальний порядок дій щодо планування професійного розвитку персоналу.

Ключові слова: кадрова політика, кадрова стратегія, орган публічної влади, професійний добір, розвиток персоналу.

ANNOTATION

Osadchy D.O. Directions for improving HR policy in public authorities.

Master's degree thesis for a master's degree in the specialty 281 Public Administration and Management.

The theoretical section of the paper examines the theoretical aspects of the formation and implementation of personnel policy, including the concept, fundamental principles and factors, as well as current tasks and problems in this area. The research and analytical section of the paper is devoted to the analysis of the effectiveness of HR policy at the level of Khmelnytskyi Regional Council, including the study of methods of attracting, retaining and dismissing staff, as well as the effectiveness of staff development and labor incentives. The recommendation section of the paper considers ways to improve the HR policy in public authorities, including an analysis of foreign experience and proposals for improving the processes of forming and implementing HR policy in Khmelnytskyi Oblast Council.

Keywords: personnel policy, personnel strategy, public authority, professional selection, personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	9
1.1. Поняття, основоположні принципи і чинники формування кадрової політики в органах публічної влади.....	9
1.2. Сучасні завдання і проблеми реалізації кадрової політики в органах публічної влади.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ.....	22
2.1. Дослідження дієвості методів залучення, використання, збереження і вивільнення персоналу в органі публічної влади на прикладі Хмельницької обласної ради.....	22
2.2. Аналіз ефективності методів розвитку персоналу в органі публічної влади на прикладі Хмельницької обласної ради.....	28
2.3. Оцінка ефективності матеріального та морального стимулювання праці в органі публічної влади на прикладі Хмельницької обласної ради.....	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	38
3.1. Зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади.....	38
3.2. Удосконалення процесу формування та реалізації кадрової політики в Хмельницькій обласній раді.....	42
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена інноваційними процесами, що відбуваються у сфері публічної влади. Основною метою проголошеної реформи є підвищення ефективності публічного управління. У зв'язку з цим зростає потреба в кадрах, які володіють професійними знаннями та навичками, необхідними для здійснення ефективного публічного управління в умовах оновленої соціально-економічної та політико-правової системи. Процеси реформування у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів органів публічного управління обумовили значне покращення їх професіоналізму та компетенції, а також здатності виконувати службові завдання.

Важливо визнати, що в галузі діяльності органів публічного управління існують невикористані можливості для підняття кадрової діяльності на вищий якісний рівень. Серед основних завдань слід виділити підвищення наукового обґрунтування кадрової політики, впровадження нової системи управління персоналом, професійний розвиток публічних службовців, оновлення освітніх установ та кадрових служб державних органів. Важливими є також урахування міжнародного досвіду у сфері управління персоналом та формування концептуальних принципів регулювання кадрової діяльності. Необхідно розробити інноваційні технології розвитку кадрової діяльності у сферах пошуку, відбору та розвитку кадрів, що відповідають вимогам суспільного і державного розвитку та успішної реалізації суспільних перетворень.

Нормативно-правові акти, що стосуються реалізації кадрового забезпечення органів публічної влади, базуються на застарілих концептуальних принципах і не враховують сучасних викликів і кризових явищ в економіці України, а також не завжди відповідають вимогам європейської інтеграції та інших сучасних тенденцій. Крім того, брак публічних службовців з відповідною кваліфікацією ставить перед нами

стратегічне завдання формування кадрового резерву з фахівців з глибокими науковими знаннями, навичками і вміннями, готовими ефективно виконувати завдання і функції держави у своїй практичній роботі. Наукова і практична важливість проблеми підкреслюється розумінням того, що сучасна державна кадрова політика повинна стати ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління.

Вищевказані обставини визначають актуальність та значення дослідження сучасних викликів у сфері державної кадрової політики та механізмів її впровадження. Вони також підкреслюють важливість подальшого удосконалення кадрової діяльності органів публічної влади з метою спрямування високопрофесійних кадрів на ефективну суспільно-значущу діяльність.

Рівень висвітлення досліджуваної проблеми в науковій літературі.

Дослідженням напрямів удосконалення кадрової політики в цілому та в органі публічної влади зокрема займалися такі науковці, як: Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [10], П.В. Євдокимов [5], Я.Ф. Жовнірчик [20], О.С. Іванілов [6], О.О. Корбут [11], О.О. Костенко, Н.М. Грушинська [13], С.О. Магда [3], П.В. Присяжнюк [4], Л.В. Цибровська, Г.В. Середа [9] та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам формування та реалізації кадрової політики, здійснення кадрової діяльності на державній цивільній службі, регіональному аспекту цієї проблеми приділялася недостатня увага.

Мета роботи полягає у систематизації теоретичних положень, виконанні аналізу ефективності практичних дій та обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

Досягнення вказаної мети можливе шляхом виконання таких поставлених завдань:

- розкрити поняття, основоположні принципи і чинники формування кадрової політики в органах публічної влади;

- визначити сучасні завдання і проблеми реалізації кадрової політики в органах публічної влади;
- дослідити дієвість методів залучення, використання, збереження і вивільнення персоналу в органі публічної влади на прикладі Хмельницької обласної ради;
- проаналізувати ефективність методів розвитку персоналу в органі публічної влади на прикладі Хмельницької обласної ради;
- здійснити оцінювання ефективності матеріального та морального стимулювання праці в органі публічної влади на прикладі Хмельницької обласної ради;
- вивчити зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади;
- змодельовати механізми удосконалення процесу формування та реалізації кадрової політики в органі публічної влади на прикладі Хмельницької обласної ради.

Об'єктом дослідження виступають сучасні положення кадрової політики в органі публічної влади.

Предмет дослідження – науково-теоретичні та прикладні аспекти удосконалення кадрової політики в органі публічної влади.

Методи дослідження. У магістерській роботі використано низку методів і прийомів наукового дослідження, обраних з урахуванням специфіки теми, мети та завдань дослідження, а також його об'єкта і предмета. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань було використано різноманітні філософські, загальнонаукові та спеціальні методи та прийоми. Діалектичний метод застосовувався у всіх розділах дослідження, що сприяло глибокому аналізу напрямів кадрової політики в органах публічної влади та виявленню їх особливостей. Порівняльно-правовий метод використано при вивченні і теоретичному обґрунтуванні різних моделей кадрової політики в органах публічної влади. Використання формально-

правового методу мало місце в ході аналізу кадрової політики Хмельницької обласної ради.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові джерела, до яких належать дисертації, монографії, наукові статті та тези конференцій, а також нормативна база, до якої можна віднести Конституцію України, міжнародні договори, які були ратифіковані Україною, закони України, акти Президента та Кабінету Міністрів України, а також рішення центральних і місцевих органів виконавчої влади, які визначають принципи, зміст та особливості адміністративно-правового регулювання у сфері кадрової політики в органах публічної влади в Україні. Крім того, в ході виконання дослідження були використані відповідні статистичні дані та показники.

Практичне значення одержаних результатів полягає одразу у двох аспектах, а саме як основи для подальшого розвитку теоретичних і практичних аспектів адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення в органах публічної влади, а також як рекомендації щодо підвищення ефективності практичної діяльності суб'єктів адміністративно-правового регулювання в сфері забезпечення кадрами в органах публічної влади України.

Структура магістерської роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, трьох додатків. Основний обсяг роботи становить 66 сторінок друкованого тексту. Список використаних джерел налічує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття, основоположні принципи і чинники формування кадрової політики в органах публічної влади

Актуальність дослідження поняття, основних принципів і чинників формування кадрової політики в органах публічної влади визначається сучасними викликами і трансформаціями в суспільстві. Невідповідність чинних нормативно-правових актів забезпеченню актуальних вимог може призвести до неефективності публічного управління. Розуміння понять, основних принципів і чинників кадрової політики є ключовим для вирішення завдань, пов'язаних з підвищенням ефективності органів публічної влади.

Згідно з пунктом 2 статті 3 Конституції України, держава несе відповідальність перед громадянином за свою діяльність, і головним завданням держави є утвердження та захист прав і свобод людини [1]. Це підкреслює, що всі аспекти її функціонування повинні бути чітко орієнтовані на цей пріоритет. Таким чином, виконання покладених на державу обов'язків має бути направлене на гарантування прав і свобод людини. Зокрема, Є.В. Годованик відзначає, що ефективною конституційно-правовою нормою можна визнати виключно в тому випадку, якщо вона здатна спонукати суб'єктів правових відносин до правомірних вольових актів (через здійснення певної дії або утримання від її здійснення), заздалегідь закладених (запрограмованих) у цій нормі як кінцевий результат її реалізації [2, с. 32].

Держава здійснює управління суспільством, яке є політико-територіальною організацією. При цьому її основною метою є забезпечення інтересів суспільства, включаючи захист і узгодження його різноманітних соціальних, групових та індивідуальних інтересів. Для досягнення цієї мети держава використовує спеціальні засоби, такі як влада, яку реалізує апарат

публічної адміністрації. Важливо відзначити, що в цих процесах, враховуючи суб'єкт-об'єктний взаємозв'язок, ключовою є роль людини, що вказує на соціальний характер управління в державі.

Виходячи з цього, відсутність відповідного наповнення соціальними ресурсами відповідного суб'єкта та об'єкта призводить до неможливості їх існування та нормального функціонування. Більше того, наголошена нами вище пріоритетність забезпечення прав та свобод людини, а також розробка нових форм та методів виконання обов'язків державою робить людину ключовим фактором при вирішенні завдань, що стоять перед суспільством та державою [3, с. 98]. Таким чином, вислів «кадри вирішують все» дістав нове значення як один з центральних елементів механізму публічного управління на сучасному етапі.

Розкриваючи сутність кадрової політики в органах публічної влади, також необхідно звернутися до того, що саме розуміють під публічним управлінням. Так, під поняттям «публічне управління» розуміють цілеспрямований вплив держави на суспільні процеси, свідомість, поведінку та діяльність громадянина для досягнення цілей та виконання функцій держави, визначених у Конституції та законодавчих актах. Цей вплив реалізується шляхом введення в дію державної політики, сформульованої політичною системою та закріпленої у законах, за допомогою діяльності органів публічної адміністрації, які мають необхідну компетенцію [4]. При цьому важливо враховувати, що діяльність, пов'язана з управлінням персоналом, тісно пов'язана з соціальними ресурсами. Під цим терміном розуміються резерви творчої енергії особистості, включаючи соціальні, пізнавальні аспекти, а також ресурси соціальної організації та суспільства в цілому – спільноти людей, організацій, інститутів та соціальних груп.

На підставі наведеного, П.В. Євдокимов визначає управління кадровим забезпеченням як цілеспрямований, організаційний та регулюючий вплив владних суб'єктів у галузі кадрового забезпечення, які мають відповідну компетенцію. Цей вплив спрямований на розвиток спільних процесів у сфері

соціальних ресурсів, а також на свідомість, поведінку та діяльність кадрів (публічних службовців). Основна мета полягає в досягненні цілей та виконанні функцій держави, які відображені у Конституції та законодавчих актах. Це досягається шляхом наповнення організаційних структур системи публічного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального рівня мобільності персоналу, а також забезпечення їх соціального захисту [5, с. 62–63].

Разом з тим, обов'язковим є розгляд безпосередньо самого визначення кадрової політики. Загальноприйнятим розумінням кадрової політики є її визначення як системи теоретичних концепцій, ідей та принципів, що визначають основні стратегії та підходи до управління персоналом, а також методи їх реалізації. Вона розробляється власниками організації, вищим керівництвом та кадровими службами з метою визначення загальних напрямків та принципів роботи з персоналом, а також установлення загальних і специфічних вимог до нього [6]. Відтак, кадрова політика є однією з основних галузей загальнодержавної соціально-економічної стратегії, що прямо впливає на мобілізацію людських ресурсів та реалізацію економічних, політичних і соціальних ініціатив. Шляхом кадрової політики відбувається втілення цілей та завдань управління персоналом, тому її розглядають як основу системи управління кадрами.

Важливою умовою отримання віддачі (вигоди, користі) від реалізації політики управління персоналом є її органічний зв'язок із загальною стратегією організації – з одного боку, та зі стратегією управління персоналом – з другого (рисунок 1.1).

Українські дослідники визначають поняття «кадрова політика» з різних точок зору (рисунок 1.2), з урахуванням внутрішніх та зовнішніх аспектів управління персоналом. Варто розглянути декілька трактувань, запропонованих українськими науковцями:

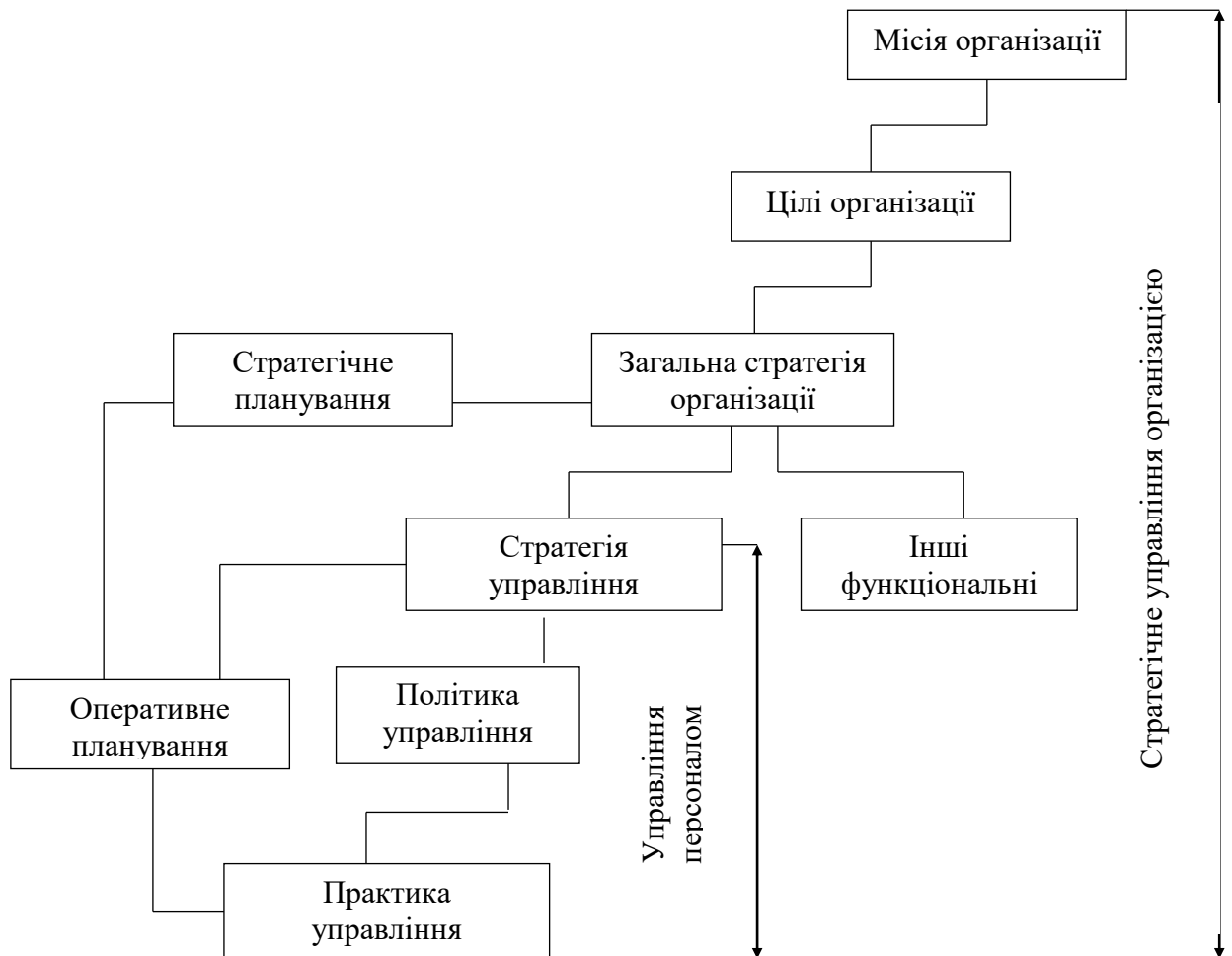


Рисунок 1.1 Місце політики управління персоналом у системі стратегічного управління організацією [7, с. 102]

1) кадрова політика визначається як система основних принципів, завдань, заходів та форм управління персоналом. Її метою є підвищення ефективності функціонування персоналу шляхом взаємодії організації та працівників та спрямована на досягнення стратегічних та операційних організації» [8];

2) кадрова політика є системою управління персоналом, що ґрунтується на визначених принципах, стратегії та цілях. Вона спрямована на підвищення ефективності працівників, стимулювання їхньої мотивації та покращення взаємовідносин на робочому місці [8];

3) кадрова політика – це система принципів, стратегій та інструментів управління персоналом, спрямована на втілення корпоративних цілей, формування оптимального складу та кваліфікації персоналу, а також на

підтримку мотивації працівників та створення здорового організаційного середовища» [9];



Рисунок 1.2 Основні напрями кадрової політики

Примітка. Складено автором на основі [10, с. 132]

4) кадрова політика є комплексом організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для праці та розвитку персоналу, забезпечення ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації» [9].

Ці визначення відображають загальну згоду серед українських науковців щодо того, що кадрова політика є систематизованим підходом до управління персоналом, спрямованим на досягнення стратегічних та оперативних цілей організації.

Основними чинниками та принципами формування кадрової політики в органі публічної влади є:

- прогнозування та планування потреби в кадрах, включаючи організацію замовлення на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації посадових осіб органу публічної влади;
- управління кадровими процесами в органі публічної влади;
- інтеграція та адаптація нових працівників;
- проведення оцінювання та атестації персоналу, включаючи щорічне оцінювання;
- формування та розвиток резерву кадрів органів публічної влади;
- організація навчання та професійного розвитку працівників органу публічної влади;
- управління ефективністю роботи структурних підрозділів та керівництва;
- стимулювання та мотивація праці працівників органу публічної влади;
- розвиток корпоративної культури та підтримка іміджу органу публічної влади;
- забезпечення дотримання трудової дисципліни, професійної та етичної поведінки керівників та посадових осіб органів публічної влади [9].

Таким чином, можемо сформулювати таке визначення: кадрова політика в органі публічної влади – це стратегічно спрямований набір принципів, процедур і практик, спрямованих на ефективне управління персоналом з метою досягнення цілей та завдань органу влади. Вона орієнтована на визначення, розвиток та підтримку кваліфікованого персоналу, забезпечення його мотивації та професійного зростання, а також створення сприятливого організаційного середовища для ефективної діяльності органу влади.

Ключові аспекти кадрового забезпечення включають наповнення кадрової бази організації відповідними за професією та кваліфікацією працівниками, стимулювання до ефективної праці, оптимальне використання ресурсів, професійний розвиток та соціальний захист персоналу. Значення кадрової політики виявляється у створенні умов для держави та її

представників здійснювати функції, що покладені на них, відповідно до сучасних демократичних стандартів.

1.2. Сучасні завдання і проблеми реалізації кадрової політики в органах публічної влади

Сучасні завдання і проблеми реалізації кадрової політики в органах публічної влади стають актуальними в контексті швидких змін у суспільстві та високих вимог до якості публічного управління. Перед органами публічної влади стоїть завдання привернення та збереження висококваліфікованих кадрів, що вимагає впровадження ефективних стратегій набору та розвитку персоналу. Проблеми, пов'язані з нестачею кадрів у ключових секторах, вимагають інноваційних підходів до навчання та розвитку персоналу для забезпечення потрібних компетенцій.

Для визначення завдань кадрової політики, перш за все, варто відзначити, що зазначене поняття охоплює різноманітні аспекти управління персоналом, такі як: відбір і розстановка кадрів; професійне навчання персоналу; стимулювання працівників; управління соціально-трудовами відносинами та інші аспекти [10, с. 28].

В науковій літературі склалися досить різні погляди щодо сутності завдань кадрової політики, зокрема, О.О. Корбут пропонує визначити такі завдання кадрової політики:

- чітке дотримання розроблених законодавством норм і правил у сфері праці;
- наповнення штату організації якісним і ефективним персоналом відповідно до заявлених вимог;
- розумне використання набраних кадрів;
- формування дружньої та згуртованої атмосфери усередині організації;
- підтримка працездатності працівників організації;
- встановлення критеріїв набору працівників, їх навчання та підвищення кваліфікації;

- проведення заходів з розвитку та підвищення кваліфікації працівників та встановлення ефективності проведених заходів [11].

Основними завданнями кадрової політики органів публічної влади є:

- 1) впровадження державної кадрової політики, спрямованої на організаційний розвиток установи держави;
- 2) розробка стратегій для вирішення потреб у кадрах та визначення джерел їх забезпечення;
- 3) формування ефективної команди управління персоналом, здатної працювати в умовах кризи;
- 4) планування та керівництво професійною підготовкою публічних службовців, регулювання процесу звільнення та перерозподілу їх функціональних обов'язків [12].

Існують і більш прості визначення завдань кадрової політики: зокрема, основним завданням кадрової політики є створення системи управління персоналом, спрямованої на досягнення найвищого економічного та соціального ефекту [13, с. 78].

Показовими є положення Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки [14], яка хоч і втратила чинність, проте, на її основі можна будувати завдання надалі з урахуванням результатів, досягнутих в межах зазначеної стратегії.

Відповідно до зазначених основних цілей реалізація державної кадрової політики передбачає виконання таких першочергових завдань:

- 1) за напрямом підготовки кадрів: прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави;
- 2) за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів: реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління; переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;

3) за напрямом державного регулювання професійної діяльності: детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками, зокрема при вирішенні питань прийняття на роботу, організації та оплати праці; перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистісних рис працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді;

4) за напрямом соціального захисту працівників: створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз; забезпечення зростання реальної заробітної плати, додержання державних гарантій оплати праці, недопущення встановлення заробітної плати працівникам нижче прожиткового мінімуму, визначеного законом; подолання негативних тенденцій щодо виникнення заборгованості із заробітної плати; реформування системи соціального страхування.

На основі узагальнення різноманітних поглядів щодо завдань кадрової політики в органах публічної влади сформуємо таблицю 1.1.

Слід зауважити, що існують певні проблеми при виконанні поставлених завдань. Серед проблем, які виникають саме при формуванні кадрової політики, найбільш часто виокремлюють такі:

- в першу чергу, проблемою є відсутність кваліфікованих працівників, що є надзвичайно актуальною у наш час і веде до низької якості виконання завдань. Для уникнення цієї проблеми важливо забезпечити професійно орієнтовану підготовку майбутніх кадрів, інтегруючи професійне навчання. Залучення майбутніх кваліфікованих працівників до засвоєння початкових норм і виконання ними необхідних простих службових завдань в органі публічної влади також є важливим. Крім того, необхідно вчити їх нормам поведінки у колективі та самостійної трудової діяльності;

- в другу чергу, проблемою є висока плинність кадрів. Важливо відзначити, що основною причиною цієї плинності є незадоволення працівників своїм становищем, що часто пов'язане з низьким рівнем

заробітної плати та умовами праці. Зокрема, причинами можуть бути віддаленість роботи від дому, відсутність комфортних умов і достатнього часу для відпочинку, негативне ставлення з боку керівництва та колективу, обмежені можливості кар'єрного зростання, а також нестабільний графік роботи та відпустки. Таким чином, плинність кадрів пов'язана не лише з соціальними та побутовими проблемами, але й зі складнощами самореалізації та самоствердження;

Таблиця 1.1 Завдання кадрової політики в органах публічної влади

Назва завдання	Зміст завдання
Планування та забезпечення кадрових ресурсів	прогнозування потреб у кадрах, розробка стратегій набору, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу для вирішення поточних та майбутніх завдань.
Створення ефективної системи управління персоналом	розвиток методів оцінювання та відбору кандидатів, планування кар'єрного зростання та розвитку персоналу, а також створення сприятливої робочої атмосфери.
Підтримка та розвиток персоналу	забезпечення працівників можливостями для професійного зростання, стажування та підвищення кваліфікації для відповідності вимогам сучасного ринку праці та розвитку організації.
Стимулювання ефективності та підвищення мотивації	розробка систем стимулювання та мотивації працівників, враховуючи їхні досягнення та результативність у виконанні поставлених завдань.
Впровадження інноваційних підходів у кадровому управлінні	використання сучасних технологій та методів управління персоналом для оптимізації процесів та підвищення ефективності роботи.
Гнучкість та адаптивність до змін	реагування на зміни внутрішньої та зовнішньої середовища, адаптація кадрової політики до нових викликів і можливостей.
Підтримка і розвиток корпоративної культури	створення та підтримка цінностей, що сприяють розвитку організації та позитивній робочій атмосфері.

Примітка. Складено автором на основі [11–14]

- з третього боку, виникає проблема в організації відбору та наймання персоналу. Сучасний ринок праці насичений випускниками університетів, що вимагає від органу публічної влади створення всіх необхідних умов для привертання працівників, чиї навички та особисті характеристики найкращим чином відповідають завданням органу публічної влади [15, с. 47].

Досліджуючи вже визнані проблеми формування кадрової політики в контексті адміністративної реформи в Україні, було виявлено такі моменти:

1) О. Яковенко вважає, що низька якість послуг виникає внаслідок нечіткого розподілу адміністративних обов'язків між місцевою та виконавчою владою на рівні місцевої громади, а також обмежених бюджетних повноважень, що делегуються державою місцевим органам управління щодо надання соціальних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, культура тощо [16, с. 20];

2) відповідно до законодавства, керівники управлінь, міськвідділів та управлінь відомств мають право наймати на роботу своїх помічників і радників без проведення конкурсу [17]. Ця практика призводить до відсутності ефективного контролю над відбором персоналу та сприяє корупції під час процесу наймання;

3) В. Малиновський вказує на те, що надмірна політизація виборних представників місцевих рад, різний склад органів місцевого самоврядування, принципи квотування та традиційний принцип лояльності, що є основою регіональної кадрової політики, призводять до відкритого обслуговування чиновників з конкретними бізнес-інтересами, корупції, погіршення та значного ослаблення кадрового потенціалу. Недостатня кваліфікація, неясність та відсутність соціальної прозорості в діяльності регіональних та місцевих органів влади загострюють кадрову кризу в органах місцевого самоврядування [18, с. 500];

4) в інформаційно-аналітичному звіті «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні [19]» були сформовані основні причини невідповідності кадрів органів місцевої влади сучасним потребам їх реформування, серед яких варто виділити «відсутність стратегічних та системних цілеспрямованих підходів до підготовки кадрів, чітко визначеної державної політики у сфері професіоналізації державного управління та місцевих громад, невикористання сучасних технологій управління персоналом, іноземного інституційного досвіду в цій сфері; надмірне та постійне оновлення місцевих

громад через їх природну мінливість, відсутність дієвої системи стимулювання праці державних службовців, а також необґрунтована політизація призначень, неефективне використання людських ресурсів; невідповідність у забезпеченні ресурсами потребам розвитку людських ресурсів, розвитку системи професійної підготовки працівників, зокрема слабка педагогічна, методична та технічна база професійної підготовки, недостатнє та неефективне фінансування, неефективне використання міжнародної технічної допомоги для цієї мети [20]».

На основі узагальнення різноманітних поглядів щодо проблем кадрової політики в органах публічної влади нами сформована таблиця 1.2.

Таблиця 1.2 Проблеми кадрової політики в органах публічної влади

Назва проблеми	Опис проблеми
Недостатня система набору та оцінювання персоналу	відсутність чіткої стратегії набору та оцінювання персоналу може призвести до непридатного підбору кандидатів та недооцінки робочого потенціалу
Недостатні умови праці та стимулювання працівників	відсутність комфортних умов праці, низька заробітна плата та невідповідність системи стимулювання може призвести до втрати мотивації та погіршення продуктивності працівників.
Недостатня система розвитку та підвищення кваліфікації	відсутність програм розвитку та підвищення кваліфікації може призвести до відставання персоналу від сучасних тенденцій та технологій, що загрожує конкурентоспроможності організації.
Низький рівень заробітної плати та соціальний пакет	недостатня оплата праці та обмежений соціальний пакет можуть призвести до незадоволення працівників та збільшення плинності кадрів.
Еефективна система комунікації та управління	недостатня взаємодія між керівництвом та працівниками, відсутність відкритості та прозорості в управлінні може спричинити конфлікти та втрату довіри
Недостатня розвиненість корпоративної культури	відсутність чітких цінностей та стандартів поведінки, недостатнє підтримання корпоративного духу може спричинити втрату єдності та спільної мети серед працівників
Відсутність можливостей кар'єрного зростання	недостатність можливостей для професійного та кар'єрного зростання може зменшувати мотивацію та зацікавленість працівників у розвитку
Неадекватне управління диверсифікацією навичок	недостатня увага до розвитку різноманітних навичок та компетенцій працівників може обмежувати їхню адаптивність та конкурентоспроможність

Примітка. Складено автором на основі [15–20]

Як підсумок можемо зазначити, що кадрова політика охоплює різноманітні аспекти управління персоналом, включаючи відбір кадрів, їх навчання, стимулювання та управління соціально-трудохими відносинами. У науковій літературі висловлені різні погляди на завдання кадрової політики. Одні науковці визначають завдання кадрової політики як дотримання законодавчих норм, наповнення штату якісним персоналом, формування атмосфери співпраці та підтримка працездатності. Інші дослідники вбачають завдання кадрової політики у впровадженні державної стратегії, плануванні професійної підготовки та управлінні персоналом у кризових умовах. У контексті органів публічної влади, ключові завдання включають впровадження державної політики, стратегічне планування кадрів та забезпечення професійної підготовки публічних службовців. Різноманітні підходи до визначення завдань кадрової політики свідчать про її складність та важливість у сучасному управлінні.

Також ми визначили, що при формуванні кадрової політики в органі публічної влади виникають різні проблеми. Перша проблема полягає в недостатній кількості кваліфікованих працівників, що призводить до низької якості виконання завдань. Друга проблема стосується високої плинності кадрів, яка пов'язана з незадоволенням працівників умовами праці та заробітною платою. На третьому місці стоїть проблема відбору та наймання персоналу, де законодавство дозволяє керівникам наймати працівників без проведення конкурсу, що сприяє корупції. Всі ці проблеми загострюють кадрову кризу, яку визначають як відсутність професіоналізму та соціальної прозорості в діяльності органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Дослідження дієвості методів залучення, використання, збереження і вивільнення персоналу в органі публічної влади

Актуальність розгляду питання дослідження дієвості методів залучення, використання, збереження і вивільнення персоналу в органах публічної влади надзвичайно висока, оскільки вона визначає ефективність та стабільність діяльності публічних інституцій. Сучасні умови вимагають пошуку оптимальних стратегій для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, а також для раціонального використання людських ресурсів.

Дослідження ефективності методів збереження персоналу стає особливо важливим в контексті змін на ринку праці та конкуренції за талановитими кадрами. Крім того, аналіз методів вивільнення стає необхідним для підвищення ефективності управління кризовими ситуаціями та оптимізації персонального складу в органах публічної влади. Врахування соціальних та етичних аспектів при розробці та впровадженні методів залучення та управління персоналом є ключовим для підтримання високого ступеня довіри та розвитку позитивного корпоративного середовища. Надійні та інноваційні підходи до управління персоналом можуть значно покращити якість роботи органів публічної влади та сприяти досягненню їх стратегічних цілей у сучасному соціально-економічному контексті.

Великі організації покладають конкретну відповідальність за управління трудовими ресурсами на професійно підготовлених спеціалістів у відділах кадрів, які входять до складу штабних служб. Щоб ці фахівці ефективно сприяли досягненню цілей організації, вони повинні мати не лише

глибокі знання та компетенцію у своїй сфері, але й бути поінформованими про потреби керівників на нижчому рівні. Водночас, якщо керівники на нижчому рівні не розуміють особливостей управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і обмежень, вони не можуть повністю скористатися послугами кадрових спеціалістів. Тому важливо, щоб всі керівники були ознайомлені і розбиралися у засобах і методах управління персоналом.

Розглянемо, яким чином організована кадрова політика в органі публічної влади на прикладі Хмельницької обласної ради. Так, у виконавчому апараті функціонує Відділ організаційного та кадрового забезпечення, який діє на підставі Положення про відділ організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату Хмельницької обласної ради від 03 серпня 2021 року № 74/2021-к, надалі – Відділ [21]. Структурно Відділ складається з чотирьох осіб, а саме: начальник відділу, заступник начальника відділу та два консультанти [22].

Відділ створений з метою організаційного забезпечення роботи виконавчого апарату, депутатів, президії та постійних комісій обласної ради. Він сприяє взаємодії обласної ради з органами місцевого самоврядування на всіх рівнях, а також з місцевими органами виконавчої влади. Крім того, відділ надає практичну допомогу депутатам обласної ради у виконанні їх повноважень (п. 2.1).

Аналізуючи Положення про Відділ на предмет повноважень, які стосуються кадрової політики, до основних з них віднесені такі:

- Відділ відповідає за організацію кадрової роботи у виконавчому апараті та впровадження заходів щодо її удосконалення у місцевому самоврядуванні області, забезпечуючи виконання вимог Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;

- Відділ займається аналізом, узагальненням та поширенням кращого досвіду роботи органів місцевого самоврядування, а також подає голові обласної ради пропозиції щодо підвищення її ефективності.

На практиці кадрова політика реалізується за допомогою низки інструментів (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 Інструменти реалізації стратегії управління персоналом
Примітка. Складено автором на основі [10, с. 148]

Крім того, кадрова політика організації обов'язково повинна враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників (рисунок 2.2).

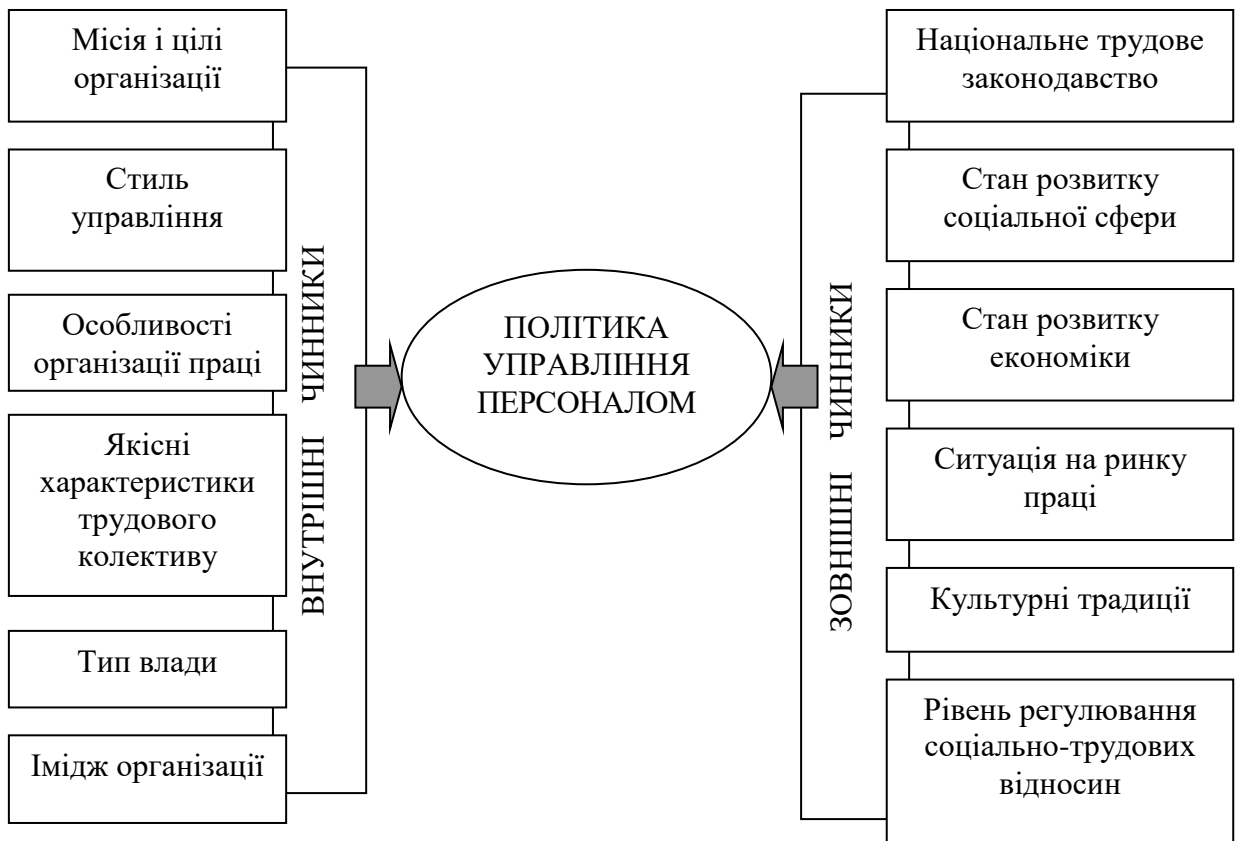


Рисунок 2.2 Чинники, що визначають політику управління персоналом
Примітка. Складено автором на основі [10, с. 129]

Щодо залучення працівників до роботи в Хмельницькій обласній раді, можемо зазначити, що процедура добору відбувається на конкурсній основі. Конкурс у системі служби в органах місцевого самоврядування є спеціальною процедурою відбору кандидатів на вакантні посади відповідно до рішення конкурсної комісії. Основна мета конкурсу полягає у створенні умов для забезпечення рівного доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування та прийняття на службу кваліфікованих осіб, здатних виконувати відповідальні обов'язки [23].

Рішення про проведення конкурсу та його умови, включаючи вимоги до освіти, досвіду роботи, знання державної мови тощо, приймається головою сільської, селищної, міської, районної чи обласної ради у разі виникнення вакансії в органах місцевого самоврядування [23].

Проведення конкурсу на заміщення вакантних посад у органах місцевого самоврядування здійснюється згідно з Порядком проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169 [24].

Крім того, особи можуть проходити стажування в Хмельницькій обласній раді [25]. Проходження стажування в органах місцевого самоврядування здійснюється відповідно до Положення про порядок стажування у державних органах, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 року № 804 [26]. Стажування відбувається в органі місцевого самоврядування з метою отримання практичного досвіду, оцінювання професійних навичок і здібностей кандидатів на посаду у місцевому самоврядуванні протягом двох місяців. Протягом періоду стажування у відповідному органі за кандидатом закріплюється посадова особа місцевого самоврядування, відповідальна за проведення стажування. Зміст і хід стажування визначаються індивідуальним планом, який затверджується керівником структурного підрозділу органу, де проходить стажування [25].

Якщо проаналізувати практику проходження стажування в Хмельницькій обласній раді за 2021 рік, то можна побачити певну динаміку застосування цього механізму (додаток А). Вочевидь, цей механізм активно використовується для підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Протягом зазначеного періоду було організовано дев'ять стажувань, що свідчить про значний обсяг заходів з професійного розвитку працівників виконавчого апарату. Це свідчить про увагу, яку приділяють питанням розвитку персоналу та підвищенню кваліфікації. Використання стажування дозволяє сприяти професійному зростанню працівників, а також підготувати їх до різноманітних завдань та викликів, з якими стикаються органи влади. Організація стажування є важливим елементом стратегічного управління персоналом та сприяє досягненню поставлених цілей в діяльності органів влади.

Вивільнення посадових осіб місцевого самоврядування зі служби в органах місцевого самоврядування та дотримання при цьому гарантій їх соціального захисту здійснюється згідно з Кодексом законів про працю України [27], законами України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [28], «Про місцеве самоврядування в Україні» [29], «Про статус депутатів місцевих рад» [30], «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» [31] та іншими законами України.

Крім загальних підстав, передбачених Кодексом законів про працю України, служба в органах місцевого самоврядування припиняється на підставі і в порядку, визначеними законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Якщо проаналізувати практику вивільнення персоналу в Хмельницькій обласній раді за 2021 рік [32; 33], то можна побачити певну динаміку застосування цього механізму, зокрема, за вказаний період було видано шість розпоряджень (додаток Б). Цей механізм застосовувався у шести випадках.

Звільнення працівників з посад виконавчого апарату обласної ради відбувалося з різних причин, зокрема, у зв'язку з виходом на пенсію, за угодою сторін, а також зі змінами в організаційній структурі. Це свідчить про активність і можливість адаптації кадрового складу до потреб та вимог управління, що забезпечує ефективне функціонування органу влади. Такий підхід дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів та підтримує відповідність працівників обласної ради завданням і функціям, які вони виконують. Аналіз таких процесів є важливим для забезпечення стабільності та ефективності роботи в органах влади, сприяючи оптимізації кадрових ресурсів та досягненню стратегічних цілей управління.

На основі розглянутого матеріалу, можемо запропонувати конкретні напрями кадрової політики, які реалізуються Відділом організаційного та кадрового забезпечення Хмельницької обласної ради (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 Напрями кадрової політики, які реалізуються Відділом організаційного та кадрового забезпечення Хмельницької обласної ради

Назва напрямку	Опис реалізації напрямку
Організація кадрової роботи у виконавчому апараті та впровадження заходів щодо її удосконалення у місцевому самоврядуванні області	Відділ відповідає за планування та впровадження стратегій та політик, спрямованих на вдосконалення кадрового потенціалу.
Аналіз, узагальнення та поширення кращого досвіду роботи органів місцевого самоврядування	Відділ вивчає досвід роботи інших органів та пропонує шляхи покращення ефективності роботи місцевого самоврядування.
Організація конкурсів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування	Відділ відповідає за проведення конкурсів на вакантні посади та забезпечення процедури відбору кваліфікованих кандидатів.
Організація стажування у Хмельницькій обласній раді	Відділ координує процес стажування в органах місцевого самоврядування для отримання практичного досвіду кандидатами.
Звільнення посадових осіб місцевого самоврядування та соціальний захист	Відділ забезпечує дотримання встановлених законом процедур щодо звільнення посадових осіб та їхнього соціального захисту.

Примітка. Розроблено автором на основі [21–25]

Як підсумок можемо зазначити, що кадрова політика Хмельницької обласної ради реалізується через роботу Відділу організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату, що має ключове значення у

забезпеченні ефективної діяльності ради та взаємодії з іншими рівнями влади. Положення про Відділ чітко визначає його завдання, зокрема, організацію кадрової роботи та удосконалення місцевого самоврядування. Відділ активно залучає кваліфікованих співробітників на конкурсній основі, дотримуючись вимог законодавства та провідних практик у цій сфері.

Організація конкурсів та стажування сприяє професійному розвитку кадрів, їх оцінюванню та підготовці до виконання обов'язків. Застосування спеціальних процедур та вимог до кандидатів забезпечує рівність доступу до служби в органах місцевого самоврядування. Використання законодавчих актів, зокрема Кодексу законів про працю України, регулює процеси звільнення та соціального захисту працівників, враховуючи специфіку роботи в органах місцевого самоврядування. Загалом, кадрова політика обласної ради Хмельницької області спрямована на забезпечення професійного та ефективного функціонування в умовах сучасного публічного управління.

2.2. Аналіз ефективності методів розвитку персоналу в органі публічної влади на прикладі Хмельницької обласної ради

Розвиток персоналу, що є каталізатором безперервного організаційного та особистісного зростання працівників, розглядається як процес, зумовлений впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, результатом організаційних змін, впровадження методик, процесів і ресурсів, необхідних як для ефективного виконання поточних і перспективних завдань роботодавця, так і для задоволення працівників у самореалізації, професійній підготовці і кар'єрному зростанні. Це системно організований процес безперервного професійного навчання й виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації. Складові процесу розвитку персоналу наведені на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 Складові процесу розвитку персоналу організації [10]

Відповідно, управління професійним розвитком персоналу – це серія безперервних взаємопов’язаних дій, що забезпечують цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою підвищення адекватності якості робочої сили вимогам робочого місця, більш ефективного використання їх потенціалу та залучення факторів зацікавленості у праці.

Хмельницька обласна рада, як один з органів публічної влади, стикається з викликами, пов’язаними з підготовкою, розвитком та управлінням персоналом. Ефективність методів розвитку персоналу безпосередньо впливає на результативність роботи органу та його взаємодію з громадськістю. Дослідження цього аспекту на прикладі Хмельницької

обласної ради може надати цінний практичний досвід та сприяти вдосконаленню кадрової політики в органах публічної влади в цілому.

Методи розвитку персоналу в органі публічної влади вже досить давно є предметом обговорення та дискусій. Зокрема, впровадження регіональної кадрової політики було обговорено на присвяченого цьому питанню Круглому столі в Хмельницькому університеті управління та права у 2019 році. «В контексті процесу децентралізації, успішний розвиток громад безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно посадовці здобудуть нові знання, вміння та навички», – підкреслив тоді голова обласної ради Михайло Загородний [34]. Він акцентував увагу на результативній та сприятливій співпраці між посадовими особами місцевого самоврядування та державними службовцями у сфері підготовки та перепідготовки кваліфікованих кадрів, співпрацюючи з Хмельницьким університетом управління та права, Центром підвищення кваліфікації державних службовців та Хмельницьким центром розвитку місцевого самоврядування.

У своєму виступі Костянтин Ващенко розглянув ключові аспекти реформування державного управління в регіонах. Особливу увагу приділив Голова НАДС тісному взаємозв'язку між поточними реформами в Україні, зокрема реформою державної служби, та підвищенням якості життя громадян і поліпшенням ефективності управлінських процесів у структурах, що сприяють сталому розвитку країни. Учасники дискусії докладно проаналізували проблеми, пов'язані з впровадженням регіональної кадрової політики, та спільно висунули пропозиції щодо шляхів їх вирішення [34].

Основним методом розвитку персоналу в Хмельницькій обласній раді є організація навчання у регіональному центрі підвищення кваліфікації. Зокрема, для прикладу розглянемо спільне Розпорядження Хмельницької обласної державної адміністрації та Хмельницької обласної ради від 24.01.2022 р. № 26/14-о/2022-рс «Про організацію навчання у Хмельницькому регіональному центрі підвищення кваліфікації у 2022 році» [35].

Означеним Розпорядженням на підставі норм чинного законодавства та враховуючи пропозиції місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади, затверджено плани-графіки підвищення кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади, членів тендерних комітетів (уповноважених осіб замовника), депутатів місцевих рад у Хмельницькому регіональному центрі підвищення кваліфікації (далі – Центр) у 2022 році (додаток В). Згідно з Розпорядженням було рекомендовано головам районних рад, сільським, селищним, міським головам забезпечити у 2022 році направлення посадових осіб відповідних органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад на навчання в Центрі відповідно до плану-графіка та за додатковими замовленнями на основі укладених договорів про надання освітніх послуг.

Навчання груп слухачів – працівників територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади – здійснюється на основі укладених договорів. Департаменту економічного розвитку, іншим структурним підрозділам облдержадміністрації, райдержадміністраціям, територіальним підрозділам центральних органів виконавчої влади, головам районних рад, сільським, селищним, міським головам було рекомендовано спільно з Центром забезпечити у 2022 році навчання членів тендерних комітетів (уповноважених осіб замовника) за загальною короткостроковою програмою “Правові та практичні аспекти публічних закупівель в Україні” згідно з планом-графіком. Організація навчання здійснюється за рахунок бюджетних коштів та на договірній основі.

Разом з тим за змістом Розпорядження Центру було доручено:

- 1) забезпечити разом зі структурними підрозділами облдержадміністрації та її апарату, виконавчим апаратом обласної ради своєчасну розробку та виконання програм, навчально-тематичних планів навчання слухачів, якісний науково-методичний рівень освітнього процесу;

налаштування спеціалізованого середовища дистанційного навчання та організацію доступу до нього суб'єктам дистанційного навчання;

2) відповідно до пропозицій місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади організувати виїзні навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, надавати навчально-методичну, інформаційну і консультативну допомогу.

Аналізуючи ефективність методів розвитку персоналу в органах публічної влади на прикладі Хмельницької обласної ради, можна визначити, що основним методом є організація навчання у регіональному центрі підвищення кваліфікації. Розпорядження Хмельницької обласної державної адміністрації та Хмельницької обласної ради від 24.01.2022 р. № 26/14-о/2022-рс установлює плани-графіки підвищення кваліфікації працівників різних рівнів влади та рекомендує направлення на навчання відповідно до встановлених графіків.

Процес навчання здійснюється як за рахунок бюджетних коштів, так і на договірній основі. Центр також забезпечує розробку програм, навчально-тематичних планів та науково-методичний супровід освітнього процесу. З метою забезпечення широкого охоплення навчання може проводитись як у формі виїзних занять, так і дистанційно. Систематичне оновлення знань та навичок персоналу є важливою складовою ефективного функціонування публічних органів влади, а організація навчання в Хмельницькому регіональному центрі підвищення кваліфікації є ключовим механізмом забезпечення цього процесу.

2.3. Оцінка ефективності матеріального та морального стимулювання праці в органі публічної влади

Комплексний механізм публічного управління включає поряд з іншими систему мотиваційних механізмів. Модель взаємозв'язків публічного

управління і мотивування персоналу бюджетних організацій демонструє, що суб'єкти публічного управління (Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, центральні органи влади) за допомогою затверджених ними нормативно-правових актів створюють механізми забезпечення мотивації працівників бюджетної сфери. Механізми публічного управління тісно пов'язані з формами і методами мотивування, що запроваджують керівники різних рівнів управління бюджетних установ.

Найбільший вплив на мотиваційні процеси, що відбуваються у бюджетних закладах, має Кабінет Міністрів України. Для впливу на мотиваційні процеси органи публічної влади використовують економічні, правові, організаційні, соціальні, культурно-ідеологічні та інформаційні механізми. Кожна з гілок влади по-своєму розставляє акценти і пріоритети щодо механізмів впливу та створює умови використання різних методів трудової мотивації. Президент України і Кабінет Міністрів України досить широко використовують соціальний механізм управління мотивацією. Провідним механізмом впливу на трудову мотивацію Верховної Ради України є правовий механізм. Таким чином, на різних рівнях управління в державі існують різні фактори впливу на мотивацію працівників: на національному рівні – державно-управлінський вплив, на рівні галузевих міністерств – системно-галузевий вплив, на рівні окремих установ – управлінський вплив.

Управлінський процес завжди пов'язаний з дією суб'єкта, в ролі якого виступає керівник, на об'єкт управління, в ролі якого виступає співробітник. Таку управлінську взаємодію керівника і співробітника у сфері трудової мотивації називають мотивуванням. Мотивування – це управлінська функція керівника, це дії керівника щодо створення умов праці і зовнішніх спонукальних чинників (стимулів) для працівника з метою викликати у нього бажання продуктивно працювати і досягати бажаних цілей і результату. Для керівника найважливішим завданням є необхідність створити такі умови праці, які допоможуть викликати бажання і готовність кожного співробітника

виконувати свою роботу, забезпечивши успіх функціонування і процвітання організації. Серед умов праці співробітників, що впливають на мотивацію, виділяють: економічні умови, які включають матеріальну винагороду за роботу, премії і компенсаційні пільги, організаційні умови; естетичні умови й умови безпеки; соціальні умови, які визначаються взаєминами співробітників у групі; умови самореалізації працівника, пов'язані з його задоволеністю роботою і можливістю професійного і кар'єрного зростання; взаємини з керівництвом, яке характеризується психологічним збігом працівника і керівника, комфортом, застосуванням заохочень і покарань тощо.

Юридичне оформлення здійснення управлінської функції мотивування персоналу полягає в закріпленні і правовому забезпеченні, яке впливає на формування позитивної мотивації співробітників, на основі Конституції, законів України і регулюється указами Президента України та постановами Кабінету Міністрів України. Разом з тим внутрішні питання, що стосуються розбудови системи мотивування співробітників окремої організації, повинні бути зафіксовані в спеціальному положенні на підставі правових норм, що передбачені законодавством.

Крім іншого, законодавством України передбачені умови і процес кар'єрного зростання державних службовців. Так, у Законі України "Про державну службу" зазначається, що просування по службі державного службовця здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу. Також ця стаття передбачає, що просування по службі в органах державної влади мають державні службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу і постійно підвищують свій професійний рівень.

Оцінювання ефективності матеріального та морального стимулювання праці в органах публічної влади є надзвичайно актуальним питанням, оскільки впливає на продуктивність та результативність публічних

інституцій. Матеріальне стимулювання, таке як заробітна плата й інші фінансові виплати, може бути ключовим фактором для залучення та утримання кваліфікованих працівників. З іншого боку, моральне стимулювання, таке як визнання, похвала та можливість професійного зростання, може впливати на мотивацію та відданість працівників. Здатність збалансувати обидва види стимулювання є критичною для створення здорового та продуктивного робочого середовища. При цьому слід враховувати специфіку публічної служби та виклики, які вона ставить перед працівниками, для ефективного вирішення цього питання.

Дослідження та аналіз результатів впровадження різних підходів до стимулювання в органах публічної влади відіграють ключову роль у формуванні оптимальних стратегій для поліпшення якості роботи цих інституцій і задоволення потреб їхніх працівників. Акцентування уваги на системному підході до оцінювання ефективності стимулювання може сприяти забезпеченню балансу між виконанням завдань та підтриманням гармонійних відносин у колективі.

Сприятливі взаємини між співробітниками можуть позитивно впливати на роботу органів публічної влади, створюючи сприятливий клімат для ефективної комунікації, співпраці та творчості. Це, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей органів влади, таких як підвищення рівня обслуговування громадян, оптимізація процесів управління та досягнення соціально-економічного розвитку. Окрім того, системний аналіз ефективності стимулювання може допомогти виявити недоліки та проблеми в існуючих підходах та впровадити необхідні корективи. Наприклад, це може включати вдосконалення системи мотивації, розвиток програм підвищення кваліфікації, а також створення умов для особистого і професійного зростання працівників.

Основним документом, який регулює порядок матеріального та морального стимулювання праці в органі публічної влади в Хмельницькій обласній раді, є Положення про матеріальне стимулювання працівників

виконавчого апарату обласної ради, затверджене рішенням обласної ради від 13 липня 2017 року [36].

Це Положення розроблене з метою стимулювання працівників виконавчого апарату обласної ради у зв'язку зі значним обсягом роботи під час підготовки та проведення сесій, засідань президії, постійних комісій обласної ради, надання методичної та практичної допомоги депутатам і органам місцевого самоврядування області, реалізації в межах компетенції інших заходів, а також передбачає порядок матеріального стимулювання працівників виконавчого апарату Хмельницької обласної ради за неухильне виконання покладених на них обов'язків, поліпшення якості роботи, дотримання виконавської дисципліни, проявлену творчу активність та ініціативу, спрямованих на створення у колективі високої відповідальності, підвищення результативності роботи обласної ради.

Преміювання працівників виконавчого апарату обласної ради здійснюється відповідно до їх особистого внеску у загальні результати роботи, а також до державних, професійних свят та ювілейних дат в межах фонду преміювання, утвореного у розмірі не менш як 10 відсотків посадових окладів та економії фонду оплати праці. Преміювання працівників проводиться за місяць, що передує поточному місяцю.

Пропозиції про преміювання надаються у такому порядку:

- про преміювання посадових осіб та службовців відділів і управлінь – начальниками відповідних відділів та управлінь;
- про преміювання начальників відділів та управлінь – відповідно до закріплення заступником керівника виконавчого апарату;
- про преміювання заступника керівника виконавчого апарату, керуючого справами, заступника керуючого справами і радників голови обласної ради – першим заступником голови обласної ради.

Рішення про розмір преміювання голови обласної ради приймає обласна рада. При визначенні конкретних розмірів премії працівникам

виконавчого апарату обласної ради враховується нарахована заробітна плата за фактично відпрацьований час у кожному місяці.

Рішення про виплату премії першому заступникові голови обласної ради та працівникам виконавчого апарату ради приймає голова обласної ради, про що видає розпорядження. Премії не виплачують працівникам за час усіх видів відпусток, тимчасової непрацездатності, протягом дії дисциплінарного стягнення, а також за період, коли працівник звільнений від виконання обов'язків за основним місцем роботи.

Матеріальна допомога для оздоровлення надається працівникам виконавчого апарату обласної ради один раз на рік у розмірі середньомісячної заробітної плати в період щорічної відпустки. За заявою працівника у випадках складного матеріального становища, погіршення стану здоров'я, довготривалої втрати працездатності тощо може надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань у розмірі, що не перевищує середньомісячну заробітну плату працівника. Матеріальна допомога виплачується працівникам виконавчого апарату обласної ради на підставі розпорядження голови обласної ради. Рішення про надання матеріальної допомоги голові ради, першому заступнику та заступнику голови ради приймає обласна рада.

Якщо проаналізувати практику матеріального заохочення в Хмельницькій обласній раді за 2021 рік, то можна побачити певну динаміку застосування цього механізму, зокрема, за вказаний період було видано дванадцять розпоряджень преміювання працівників виконавчого апарату обласної ради [33].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади

Актуальність розгляду зарубіжного досвіду формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади обумовлена потребою у вивченні ефективних стратегій управління персоналом у контексті глобалізації та змін у сучасному адміністративному середовищі. Досвід країн з розвиненою демократією та ефективними системами публічного управління може надати важливі відповіді на питання щодо оптимальних практик у формуванні та реалізації кадрової політики.

Перегляд зарубіжного досвіду дозволить виявити передові стратегії управління персоналом, а також визначити потенційні обмеження та проблеми, які можуть виникнути при їх впровадженні в національному контексті. Розуміння кращих практик у кадровому управлінні зарубіжних країн сприятиме подальшому розвитку ефективної кадрової політики в органах публічної влади в умовах глобалізації та постійних змін.

Першою з досліджених країн є Ірландія. У цій країні був створений державний орган, що відповідає за набір та відбір публічних службовців. Наприклад, у системі казначейства була створена Служба публічних призначень (PAS), яка забезпечує відбір та набір кадрів публічної служби в інтересах міністерств та органів влади за запитом, сприяючи розвитку світової державної служби. PAS здійснює контроль за дотриманням правил проведення процедур відбору на публічну службу в міністерствах та органах влади, які мають відповідний дозвіл на самостійне проведення процедур відбору [37, с. 240].

Веб-портал PAS не лише є джерелом інформації, але й засобом первинного оцінювання претендентів при виявленні вакантних посад на публічній службі. Зокрема, на порталі зберігається інформація про персональні дані, проводиться первинне оцінювання знань спеціалістів тощо. У рамках створення єдиної кадрової системи публічної служби розроблено Систему управління людськими ресурсами (СУЛР). Протягом двох років органи державної виконавчої влади Ірландії були пов'язані з HRMS. Основним завданням є відмова від рутинної роботи кадрових служб міністерств і відомств та їх концентрація на розробці кадрової стратегії в цілому [38, с. 28].

Наступною країною, позитивний досвід якої ми розглянемо, є США. У цій країні іспити на державну службу проводяться в три етапи: перш за все, кандидат оцінюється за загальною інтелектуальною готовністю щодо історії, державного устрою, економіки, географії, права та міжнародних відносин країни; далі перевіряється його здатність вільно висловлювати думку англійською мовою; і, нарешті, оцінюються професійні якості, навички спілкування та здатність діяти в різних ситуаціях [38, с. 13]. Під час річної оцінки працівники повинні звітувати про виконання річного плану роботи та надавати письмовий звіт за визначеною формою. Якщо працівник не виконав річний план з якихось причин, він має право пояснити обставини, які йому заважають. Результати такої оцінки можуть бути підставою для підвищення, звільнення або застосування певних стягнень [39, с. 682]. Аналізуючи досвід США, важливо відзначити, що кадрові технології управління реалізуються через Бюро управління персоналом. Основними завданнями Бюро є призначення службовців на посаду, їх просування по службі, оцінювання результатів професійної діяльності, підвищення кваліфікації, мотивація і покарання, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації кадрової роботи [40, с. 151].

Значний інтерес викликає досвід Німеччини, де публічні службовці мають можливість бути призначеними на посаду довічно або укладати

трудоий договір, який може бути припинений. «Федеральний закон про державних службовців» був прийнятий ще у 1953 році і залишається ключовим нормативно-правовим актом, що регулює правове становище публічних службовців [40, с. 682].

У Франції існують особливості в системі публічної служби, де посадові особи можуть бути підвищені не рідше, ніж раз на три роки після прийняття на службу, незалежно від їхньої оцінки роботи, за допомогою так званої «таблиці просування по службі» [41, с. 67]. Кар'єрний розвиток у французькій державній службі часто залежить від досвіду, а не лише від професійних навичок чи бізнес-компетенцій [42, с. 18]. Система відбору в Франції має свою складність: нижчі та вищі посади не підлягають конкурсам, вищі посади заповнюються призначенням, а найнижчі – через заліки та іспити з фаху. Також існують три окремі конкурси: для випускників коледжу, персоналу та аспірантів Національної адміністративної школи [43, с. 237].

В Сінгапурі застосовуються конкретні механізми відбору, що включають письмовий іспит і співбесіду. Молоді люди віком від 20 до 28 років, які є випускниками вищих навчальних закладів, можуть подавати заявки на посади адміністраторів. Іспити включають письмові завдання з загальних технічних питань, тестування та співбесіди. Усі, хто успішно пройшов конкурс, отримують відповідне посвідчення, яке дає право на роботу на відповідній посаді. Гарантується працевлаштування для тих, хто пройшов конкурс, і випадки дострокового звільнення є дуже рідкі [44, с. 335].

Аналіз кадрової політики у Великій Британії дає підстави вважати, що політика характеризується жорсткістю на всіх рівнях. Можливість переходу з одного міністерства до іншого та з однієї групи до іншої є дуже обмеженою. Процес просування по службі у трьох основних групах (старших політичних та адміністративних керівників, адміністративної та групи науково-професійних працівників і технічних спеціалістів) відбувається по-різному. Вся система наймання, навчання і просування по службі організована так,

щоб сформувати тип професійного управлінця, адміністратора широкого профілю [45, с. 191–192].

Службовці проходять підготовку і підвищення кваліфікації за відповідними програмами, результатом яких може бути відповідна кваліфікація. Особливу увагу заслуговують тренінгові програми, «майстер-класи», семінари та навчальні конференції, які забезпечують засвоєння необхідних знань і навичок для успішного виконання функціональних обов'язків на посаді. Також важливо враховувати взаємозв'язок між результатами навчання та професійним зростанням у Великій Британії, що сприяє досягненню успішності у професійній діяльності службовців [46, с. 178–180].

При аналізі досвіду Польщі слід відзначити важливу роль Ради Цивільної служби в системі державного управління. Ця рада здійснює оцінювання ходу кваліфікаційних і конкурсних процедур. Зокрема, вона визначає та впливає на процеси просування по службі, встановлює критерії оцінювання службовців з метою забезпечення ефективної діяльності служби [47, с. 144]. Цікавою для України, на нашу думку, є система оплати праці працівників корпусу державної служби Польщі. Слід підкреслити, що базовий посадовий оклад залежить від оцінювання посади, діяльності працівника та рівня відповідальності на посаді державної служби [48].

Проведений аналіз літератури свідчить про те, що ефективна кадрова політика в сфері публічного управління у зарубіжних країнах досягається за допомогою відповідних технологій, включаючи ефективне управління людськими ресурсами, мотивацію працівників для досягнення результатів, диференційований підхід до оплати праці, використання інноваційних методів роботи, системи класифікації посад і чітко визначених професійних компетентностей тощо.

Аналізуючи позитивний досвід зарубіжних країн у формуванні та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, можна зробити кілька пропозицій щодо покращення кадрової політики для України:

- розробка єдиної кадрової системи. Необхідно створити систему управління персоналом (СУП), яка б спрощувала процеси кадрового управління та забезпечувала однакові стандарти в усіх міністерствах та органах влади;

- запровадження електронних систем управління кадрами. Сучасні технології дозволяють автоматизувати багато процесів управління кадрами. Використання веб-порталів та програмних засобів спростить процеси набору, відбору та обліку публічних службовців;

- удосконалення системи оцінювання працівників. Важливо встановити чіткі критерії оцінювання роботи публічних службовців та регулярно їх застосовувати. Результати такого оцінювання повинні бути підставою для подальшого розвитку кар'єри або застосування заходів стягнення;

- посилення професійного розвитку публічних службовців. Уряд повинен забезпечити можливість постійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців. Це допоможе забезпечити високий рівень професійної компетентності та ефективність у роботі;

- транспарентність та відкритість процесів. Важливо забезпечити громадський контроль за процесами кадрового управління та забезпечити доступ до інформації про вакансії та вимоги до кандидатів.

Запровадження цих заходів допоможе покращити кадрову політику в Україні та забезпечити ефективне функціонування апарату публічної влади.

3.2. Удосконалення процесу формування та реалізації кадрової політики в Хмельницькій обласній раді

Удосконалення процесу формування та реалізації кадрової політики в Хмельницькій обласній раді набуває важливості в контексті забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування. Завдяки оптимізації кадрових процесів, обласна рада може забезпечити належний рівень професійності своїх працівників та ефективну взаємодію між структурними підрозділами.

Аналізуючи ключові аспекти кадрового забезпечення органів влади в умовах сучасного соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку регіонів, виокремлюються такі пріоритетні питання кадрової політики в Хмельницькій області:

- формування професійної, високоефективної та авторитетної публічної служби, спрямованої на захист прав та свобод громадян;
- підготовка нового покоління кадрів для системи публічного управління, які отримали найкращий вітчизняний та світовий досвід;
- удосконалення системи організаційно-функціонального механізму забезпечення кадрами органів виконавчої влади;
- підвищення ефективності діяльності управлінських структур і суб'єктів публічної служби [49].

Для створення дієвої системи управління персоналом на публічній службі вбачається за доцільне впровадити комплексний підхід у формуванні кадрової стратегії: уточнення організаційних і методичних питань кадрової політики та її ключових напрямів у публічному органі; ухвалення на підзаконному рівні спеціального Положення про кадрову політику, в якому було б окреслено загальні питання щодо формування кадрової політики в органах публічної влади; здійснення заходів, які сприятимуть розвитку основних напрямів кадрової політики у публічній владі.

У процесі формування кадрової політики має відбуватися узгодження таких аспектів:

- 1) розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- 2) організаційно-штатна політика – планування потреби у людських ресурсах, формування структури та штату персоналу організації;
- 3) інформаційна політика – створення умов та підтримка системи руху кадрової інформації;
- 4) фінансова політика – формування засад розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

5) політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;

б) оцінювання результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінювання кадрового потенціалу.

Механізм реалізації кадрової політики ґрунтується на дії системи планів, норм і нормативів, адміністративно-організаційних та соціально-економічних заходів, які забезпечують розв'язання усіх кадрових проблем та забезпечення організації необхідним за кількістю і якістю персоналом.

Процес формування та проектування кадрової політики в організації складається з етапів: нормування, програмування, моніторингу персоналу.

Нормування проводиться з метою узгодження: принципів і цілей роботи з персоналом з принципами та цілями організації в цілому; стратегією та етапом її розвитку. Для цього проводиться аналіз корпоративної культури, стратегії і розвитку організації. За результатами прогнозуються можливі зміни, конкретизується образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, складаються вимоги до працівників організації, принципи їх існування в організації, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей та ін.

На етапі програмування розробляються програми і напрями досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов можливих змін ситуації. Для цього створюється система процедур і заходів з кадрових технологій, закріплених у документах і формах з обов'язковим урахуванням як нинішнього стану, так і можливих змін. Встановлюються інструменти і засоби впливу, проводиться їх узгодження з цінностями організації, які впливають на розробку таких програм.

Третій етап, моніторинг персоналу, передбачає розробку: процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації з виділенням індикаторів

стану кадрового потенціалу; програми постійної діагностики і механізму вироблення конкретних заходів щодо розвитку та використання знань, умінь і навичок персоналу; методики оцінювання ефективності кадрових програм. Для організацій, які проводять постійний моніторинг персоналу, слід розробляти низку окремих програм кадрової роботи з оцінювання і атестації, планування кар'єри, підтримки ефективного робочого клімату та ін. Всі вони включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних завдань, способів діагностики і впливу, способів прийняття та реалізації управлінських рішень. У такому випадку кадрова політика розглядається як інструмент управління організацією.

Усі перераховані складові кадрової політики реалізуються на трьох рівнях: організація; підрозділ; співробітник. На рівні організації приймаються найважливіші рішення, що визначають кадрову політику. Лінійні керівники, які безпосередньо працюють з підлеглими, реалізують кадрову політику організації на рівні підрозділів. Кожен співробітник має бути не тільки об'єктом, а й суб'єктом кадрової політики.

За нашим переконанням, досить важливою частиною кадрової політики є кадрове планування і професійний добір персоналу.

Для успішної діяльності органу публічної влади велике значення має забезпечення його найкращими працівниками, які здобули відповідний рівень освіти, мають стійкі моральні цінності, досвід практичної роботи, є компетентними, відповідальними і креативно ставляться до своїх трудових обов'язків, постійно підвищують кваліфікацію, прагнуть духовного та культурного розвитку.

Системний підхід до підбору і відбору персоналу в органі публічної влади має здійснюватися за наявності низки елементів та дотримання ряду принципів (рисунок 3.1):

- науково-методичне забезпечення, що дозволяє створювати оригінальні або використовувати вже наявні наукові розробки у сфері добору персоналу;

- фінансове забезпечення, тобто обґрунтування, планування й виділення коштів, необхідних для проведення підбору та відбору персоналу;
- матеріально-технічне забезпечення, що передбачає наявність організаційної техніки для збору й опрацювання інформації про претендентів;
- організаційне забезпечення, що передбачає реалізацію сучасних принципів поділу праці, спеціалізацію та кооперацію у службі персоналу;
- інформаційне забезпечення, тобто отримання всієї можливої інформації про претендента, збір інформації про особливості робочого місця й колектив, формалізація інформації для зіставлення та перевірки;
- правове забезпечення, що передбачає чітке дотримання нормативних положень у роботі з персоналом;
- кадрове забезпечення, яке передбачає наявність кваліфікованих працівників у службі персоналу, які спроможні виконати вищезазначений спектр робіт [50, с. 63].

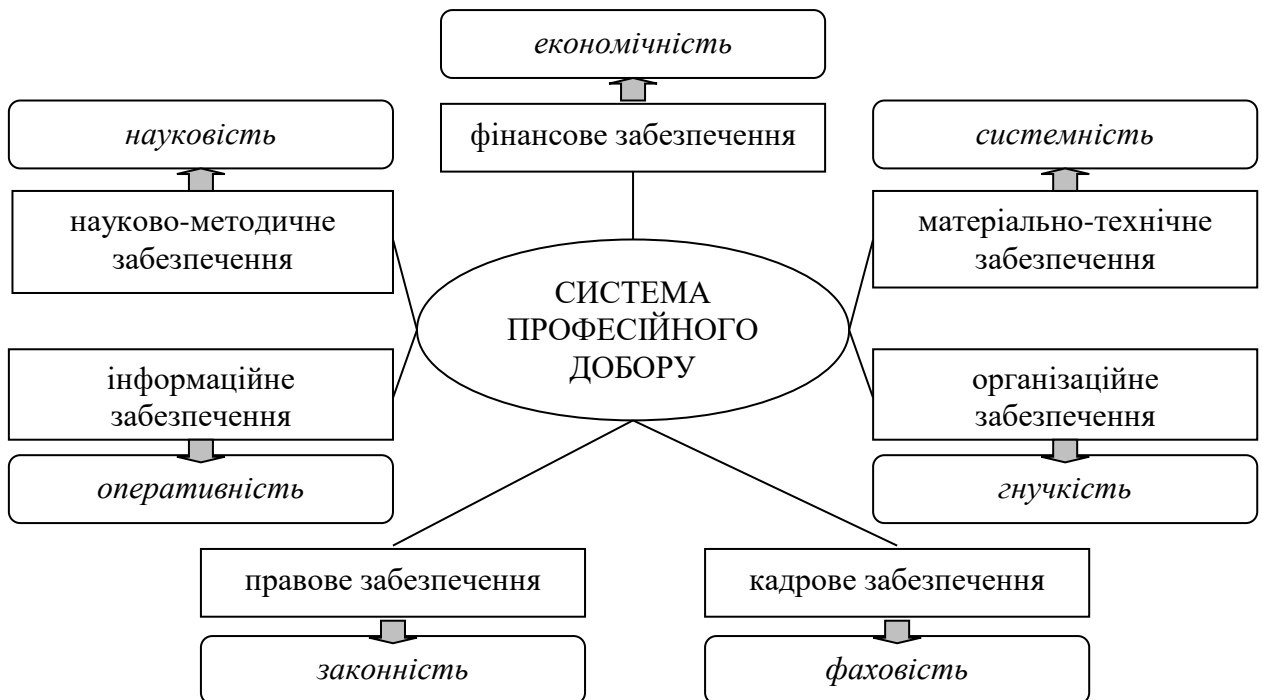


Рисунок 3.1 Елементи й принципи системного підходу до підбору і відбору персоналу в органі публічної влади [51, с. 169]

Вважаємо, що в органах публічної влади доречно застосовувати прийоми рекрутингу, під яким розуміють як комплексний, так і індивідуальний підхід до виконання функцій з оцінювання посади, створення

профілю компетенцій, визначення оптимальних каналів пошуку персоналу, інструментарію оцінювання, презентації кандидатів, супроводження у період адаптації [52, с. 185].

Серед різновидів рекрутингу досить перспективним вважаємо прелімінаринг (від англ. Preliminary – “підготовчий”, “майбутній”) – метод підбору персоналу за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів та випускників ЗВО), здатних зробити значний внесок у розвиток організації [53, с. 49].

Завдяки новітнім інформаційним технологіям виник цифровий (digital) рекрутинг, ключовими тенденціями якого є роботизація та штучний інтелект, тобто використання чат-ботів у рекрутингу, автоматизація процесу підбору (відео-інтерв'ю, онлайн-тестування тощо). Так, за допомогою чат-ботів можна в автоматичному режимі здійснити скоринг кандидатів, тобто проранжувати їх і розподілити на групи залежно від відповідності вимогам. Варті уваги також digital-пристрої зі штучним інтелектом, що дозволяють формально оцінити особисті дані кандидатів, які відгукнулися на вакансію, автоматизувати процес пошуку кандидатів та провести з ними розгорнуту співбесіду [54, с. 405].

Ефективним методом автоматизації рекрутингу є ATS (Applicant Tracking System) – програмне забезпечення, що дає змогу в електронному режимі опрацьовувати основні завдання рекрутингу. Зазвичай така система фільтрує кандидатів самостійно на основі заданих ключових параметрів: ключові слова, навички, колишні роботодавці, навчання, місце проживання тощо [55, с. 315]. Інтегровані програмні продукти, продумані алгоритми відповідей на дії та слова користувачів дозволяють створити “образ людини”, здатної ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, новими співробітниками, які проходять адаптаційне навчання; штучний інтелект допомагає ефективно автоматизувати багато функцій бек-офісу для надійних HR-транзакцій та надання послуг за допомогою технологізованих чат-ботів [56, с. 98].

Нова реальність сприяє поширенню тенденцій переходу від добору персоналу, що базується на описі роботи, до добору персоналу на основі проєктів; перевагою для органу публічної влади є можливість добирати талановитих людей, які є найкращими у своїй сфері, для кожного проєкту окремо. Крім іншого, колаборативний добір сприятиме створенню значної бази кваліфікованих кандидатів, які будуть найбільш продуктивними [57, с. 51].

Застосування технологій доповненої реальності розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку, зменшує прояви гендерної сегрегації на ринку праці. Віртуальна реальність дає можливість, наприклад, відтворити у реальному часі робоче місце працівника або ж створити практичну ситуацію (квест), що показує весь спектр майбутньої спеціалізації [58, с. 95].

Віртуалізація внутрішнього простору дозволяє новим кандидатам миттєво скласти уявлення про особливості організації та виконання робочих завдань, зрозуміти, чи розділяють вони цінності, бачення та корпоративну культуру, полегшити процеси адаптації та онбордингу, водночас надаючи рекрутерам інформацію щодо їх особистісних характеристик та особливостей поведінки. Окрім цього, доповнена реальність трансформує процеси навчання і розвитку, дозволяючи максимально повно зануритись в отримуваний досвід, зробити його унікальним, що в подальшому вплине на якість когнітивних і професійних навичок, сприятиме розвитку розуміння та емпатії [56, с. 97].

Невід'ємною складовою внутрішнього рекрутингу персоналу має стати робота щодо формування багатоцільової бази рекрутерської інформації. Вочевидь, кандидати на вакантну посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам та вимогам до компетенцій. Для перевірки слід застосовувати кваліфікаційну карту, карту компетенцій, профіль посади, або портрет ідеального кандидата (рисунок 3.2).

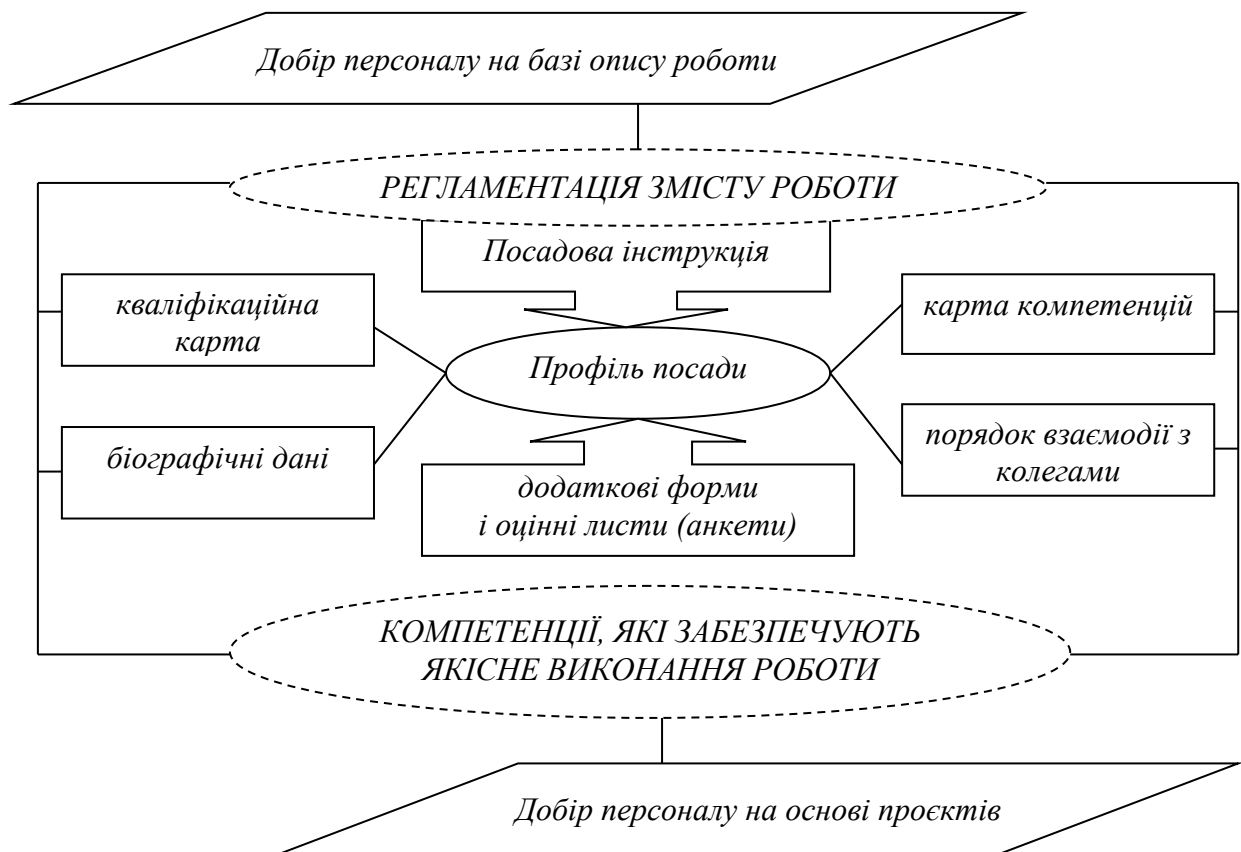


Рисунок 3.2 Доцільність розробки профілю посади для працівників, що претендують на посади в органах публічної влади [51, с. 174]

Кваліфікаційна карта – це опис вимог до освітньо-кваліфікаційного рівня кандидатів. Кваліфікаційна карта містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій. На відміну від кваліфікаційної характеристики, кваліфікаційна карта конкретизує вимоги до професії (спеціальності) працівника. У кваліфікаційній карті можна конкретизувати вимоги до спеціальних знань і навиків (знання мов та інформаційних технологій, керування автомобілем тощо). Кваліфікаційна карта є інструментом, що спрощує процедуру добору, оскільки значно легше встановити відповідність кандидата кваліфікаційним характеристикам на підставі вивчення певних документів, аніж визначити спроможність виконувати окремі функції чи рівень розвитку певних характеристик.

Карта компетенцій являє собою перелік професійних та особистісних характеристик, навичок, здібностей, стилю мислення, моделей поведінки, необхідних для якісного виконання зазначених обов'язків.

Крім іншого, важливими для працівників органу публічної влади є: 1) комунікативна компетентність як здатність налагоджувати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, досягаючи при цьому взаєморозуміння, чіткого уявлення про ситуацію і предмет спілкування; 2) конфліктна компетентність, що включає в себе рівень обізнаності про діапазон можливих стратегій поведінки в конфлікті і вміння адекватно реалізовувати ці стратегії у конкретній життєвій ситуації; 3) часова компетентність, що передбачає спроможність раціонально планувати та використовувати час, адекватно оцінювати необхідні затрати часу та часовий простір міжособистісної взаємодії; 4) емоційна компетентність як здатність особистості здійснювати оптимальну координацію між емоціями і цілеспрямованою поведінкою у професійній сфері.

Профіль посади – це локальний документ, який містить основні вимоги та компетенції, що забезпечують якісне виконання певної роботи у певній компанії на певній посаді, ним оперують як оцінним інструментом у процесах підбору, оцінювання, навчання, розвитку і ротації персоналу [59]. На нашу думку, складаючи профіль посади, обов'язково слід враховувати соціокультурний, демографічний, психологічний, морально-етичний, ціннісний та інші чинники діяльності публічного службовця.

Планування професійного розвитку персоналу передбачає визначення стратегічних цілей в управлінні розвитком персоналу, обґрунтування необхідності і напрямів професійного навчання персоналу організації та визначення його завдань. Важливо розробити послідовність дій щодо планування професійного розвитку персоналу (рисунок 3.3). З метою професійного розвитку пропонуємо застосовувати кілька найбільш перспективних форм навчання.



Рисунок 3.3 Послідовність дій щодо планування професійного розвитку персоналу в органах публічної влади
Примітка. Складено автором на основі [10]

Ротація – це форма навчання, за якої працівника за визначеним планом послідовно переводять з одного робочого місця на інше для оволодіння додатковими знаннями, вміннями, навиками та для розширення професійного кругозору. До переваг ротації належить подолання професійної обмеженості працівника, підвищення рівня його корпоративної культури, створення умов для всебічного ознайомлення з роботою інших структурних підрозділів організації, встановлення тісніших міжособистісних зв'язків між працівниками. Під час ротації легше виявити інтереси та здібності працівника, його сильні та слабкі сторони, знайти можливості його

ефективного використання. Ротацію також використовують для підготовки резерву керівників.

Secondment (своєрідне відрядження) є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.

Shadowing (стеження) – надання можливості працівникові, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути “тінню” співробітника, який обіймає певну посаду. Завдяки цьому номінант “занурюється” в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.

Buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення “вузьких місць” в його роботі.

Метод поведінкового моделювання покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки у стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування (“поведінкової моделі”), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

Екшн-навчання – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, яка виконує поставлене завдання. Термін навчання може становити від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, виконати конкретні виробничі завдання.

Баскет-метод – метод імітації ситуацій “керівної діяльності”, за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

Майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод [60, с. 558–559].

На нашу думку, доцільним є розроблення і схвалення загальної програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування Хмельницької області. При цьому невід’ємною частиною програми повинно бути застосування сучасних методів та стратегій в управлінні персоналом, що сприятиме підвищенню якості кадрового складу муніципальних структур. Це сприятиме зростанню мотивації та відданості працівників організації, формуванню єдиної корпоративної культури.

Очікуваними результатами впровадження Програми є:

- підвищення конкурентоспроможності муніципалітету шляхом аналізу рівня задоволеності працівників, поліпшення іміджу посадових осіб та підвищення рівня довіри громадян до їх професійної діяльності на основі оцінки скарг і подяк від мешканців міста до Хмельницької обласної ради;

- забезпечення ефективної діяльності підрозділів Хмельницької обласної ради відповідно до встановлених стратегічних цілей. Пропонуємо спрогнозувати підвищення рівня стабільності персоналу на рівні не більше 5 % до закінчення 2024 року;

- підвищення рівня професійного розвитку (не менше ніж на 30 %) посадових осіб місцевого самоврядування до кінця 2024 року шляхом самоосвіти та покращення професійних знань, умінь та навичок.

Загалом, для удосконалення кадрової політики в Хмельницькій обласній раді можна запропонувати такі заходи:

- аналіз задоволеності працівників. Проведення регулярного опитування працівників для оцінювання їх задоволеності роботою, робочим середовищем, умовами праці та можливостями для професійного зростання;

- створення системи менторства. Запровадження програми менторства, де досвідчені працівники надають підтримку та поради новим співробітникам, що сприяє швидшій адаптації та підвищенню продуктивності роботи;

- розвиток освітніх програм. Організація навчальних курсів, тренінгів та семінарів з різних аспектів роботи та управління, які сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників;

- підвищення мотивації та стимулювання працівників. Розробка системи стимулювання, яка включатиме не лише фінансові премії, але й нагороди за досягнення в роботі, визнання та розвиток кар'єрних можливостей;

- створення прозорих процедур та механізмів взаємодії. Впровадження чітких процедур щодо прийняття на роботу, оцінювання та розвитку кадрів, а також механізмів зворотного зв'язку для працівників;

- підтримка розвитку культури організації. Організація заходів для підтримки корпоративної культури, сприяння здоровому способу життя, творчості та командного духу серед працівників;

- аналіз та вдосконалення процесів управління персоналом. Проведення аудиту персоналу та аналізу ефективності існуючих процесів управління персоналом з метою виявлення слабких місць та впровадження необхідних змін;

- залучення зовнішніх експертів. Встановлення партнерства з вищими навчальними закладами, консалтинговими компаніями та експертами з питань управління персоналом для обміну досвідом та впровадження кращих практик.

Аналіз ключових аспектів кадрового забезпечення органів влади в Хмельницькій області вказує на декілька пріоритетних питань кадрової політики. Серед них вирізняється формування професійної та високоефективної публічної служби, спрямованої на захист прав та свобод громадян, а також підготовка нового покоління кадрів для системи публічного управління з урахуванням кращих вітчизняних та світових практик. Удосконалення системи організаційно-функціонального механізму забезпечення кадрами та підвищення ефективності управлінських структур є також важливими завданнями. Для створення дієвої системи управління персоналом в області необхідний комплексний підхід, що включає уточнення організаційних та методичних питань кадрової політики, ухвалення спеціального Положення про кадрову політику та реалізацію заходів, спрямованих на розвиток основних напрямів кадрової політики.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика в органі публічної влади – це стратегічно вивіреним набір принципів, процедур і практик, спрямованих на ефективне управління персоналом з метою досягнення цілей та завдань публічного органу. Вона орієнтована на визначення, розвиток та підтримку кваліфікованого персоналу, забезпечення його мотивації та професійного зростання, а також створення сприятливого організаційного середовища для ефективної діяльності публічного органу.

Ключові аспекти кадрового забезпечення включають наповнення кадрової бази організацій відповідними за професією та кваліфікацією працівниками, стимулювання до ефективної праці, оптимальне використання ресурсів, професійний розвиток та соціальний захист персоналу. Значення кадрової політики виявляється у створенні умов для держави та її представників здійснювати функції, що покладені на них, відповідно до сучасних демократичних стандартів.

Кадрова політика охоплює різноманітні аспекти управління персоналом, включаючи відбір кадрів, їх навчання, стимулювання та управління соціально-трудохими відносинами. У науковій літературі висловлені різні погляди на завдання кадрової політики. Одні науковці визначають завдання кадрової політики як дотримання законодавчих норм, наповнення штату якісним персоналом, формування атмосфери співпраці та підтримка працездатності. Інші дослідники вбачають завдання кадрової політики у впровадженні державної стратегії, плануванні професійної підготовки та управлінні персоналом у кризових умовах. У контексті органів публічної влади, ключові завдання включають впровадження державної політики, стратегічне планування кадрів та забезпечення професійної підготовки публічних службовців. Різноманітні підходи до визначення завдань кадрової політики свідчать про її складність та важливість у сучасному управлінні.

При формуванні кадрової політики в органі публічної влади виникають різні проблеми. Перша проблема полягає в недостатній кількості кваліфікованих працівників, що призводить до низької якості виконання завдань. Для уникнення цього важливо забезпечити професійну підготовку майбутніх кадрів та залучати їх до простих службових завдань. Друга проблема стосується високої плинності кадрів, яка пов'язана з незадоволенням працівників умовами праці та заробітною платою. На третьому місці стоїть проблема відбору та наймання персоналу, де законодавство дозволяє керівникам наймати працівників без проведення конкурсу, що сприяє корупції. Всі ці проблеми загострюють кадрову кризу, яку визначають як відсутність професіоналізму та соціальної прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування.

Що стосується дослідження дієвості методів залучення, використання, збереження і вивільнення персоналу в органі публічної влади, можемо зазначити, що кадрова політика Хмельницької обласної ради реалізується через роботу Відділу організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату, що має ключове значення у забезпеченні ефективної діяльності ради та взаємодії з іншими рівнями влади. Положення про Відділ чітко визначає його завдання, зокрема, організацію кадрової роботи та удосконалення місцевого самоврядування. Відділ активно залучає кваліфікованих співробітників на конкурсній основі, дотримуючись вимог законодавства та провідних практик у цій сфері.

Зокрема, організація стажування сприяє професійному розвитку кадрів, їх оцінюванню та підготовці до виконання обов'язків. Застосування спеціальних процедур та вимог до кандидатів забезпечує рівність доступу до служби в органах місцевого самоврядування. Використання законодавчих актів, зокрема Кодексу законів про працю України, регулює процеси звільнення та соціального захисту працівників, враховуючи специфіку роботи в органах місцевого самоврядування. Загалом, кадрова політика обласної ради Хмельницької області спрямована на забезпечення

професійного та ефективного функціонування в умовах сучасного публічного управління.

Аналізуючи ефективність методів розвитку персоналу в органах публічної влади на прикладі Хмельницької обласної ради, можна визначити, що основним методом є організація навчання у регіональному центрі підвищення кваліфікації. Процес навчання здійснюється як за рахунок бюджетних коштів, так і на договірній основі. Центр також забезпечує розробку програм, навчально-тематичних планів та науково-методичний супровід освітнього процесу. З метою забезпечення широкого охоплення, навчання може проводитись як у формі виїзних занять, так і дистанційно. Систематичне оновлення знань та навичок персоналу є важливою складовою ефективного функціонування публічних органів влади, а організація навчання в Хмельницькому регіональному центрі підвищення кваліфікації є ключовим механізмом забезпечення цього процесу.

Щодо аналізу матеріального та морального заохочення працівників Хмельницької обласної ради, то варто зазначити, що основним документом, який регулює порядок матеріального та морального стимулювання праці у Хмельницькій обласній раді, є Положення про матеріальне стимулювання працівників виконавчого апарату обласної ради. Це положення спрямоване на стимулювання працівників у зв'язку зі значним обсягом роботи, включаючи підготовку та проведення сесій, засідань президії та інші заходи, спрямовані на поліпшення якості роботи органів місцевого самоврядування. Положення передбачає порядок матеріального стимулювання працівників, зокрема, преміювання здійснюється відповідно до їх особистого внеску та до державних та професійних свят.

Аналізуючи позитивний досвід зарубіжних країн у формуванні та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, можна зробити кілька пропозицій щодо покращення кадрової політики для України. Це, зокрема, розробка єдиної кадрової системи, запровадження електронних систем управління кадрами, створення системи оцінювання працівників, посилення

професійного розвитку публічних службовців. Розгляд літератури свідчить про те, що ефективна кадрова політика в сфері публічного управління у зарубіжних країнах досягається за допомогою відповідних технологій, включаючи ефективне управління людськими ресурсами, мотивацію працівників для досягнення результатів, диференційований підхід до оплати праці тощо.

Аналіз ключових аспектів кадрового забезпечення органів влади в Хмельницькій області вказує на декілька пріоритетних питань кадрової політики. Серед них вирізняється формування професійної та високоефективної публічної служби, спрямованої на захист прав та свобод громадян, а також підготовка нового покоління кадрів для системи публічного управління з урахуванням кращих вітчизняних та світових практик.

З метою удосконалення роботи у сфері підбору і відбору персоналу доцільним є створення багатоцільової бази рекрутерської інформації як основи для цілеспрямованого планування і оперативного задоволення потреби у працівниках. Бажаною є розробка профілю посади як дієвого інструмента для оцінювання професійної придатності претендентів. Завдяки наявності унікальних профілів посади можна оптимізувати процедуру професійного добору персоналу. Крім іншого, варто звернути увагу на інструменти цифрового рекрутингу, застосування яких зазвичай дозволяє скоротити тривалість пошуку та час закриття вакантної посади. Також ефективними є методи гейміфікації та занурення у віртуальну реальність, які сприяють завчасній адаптації працівників до нового професійного середовища та організаційної культури.

Таким чином, у магістерській роботі послідовно виконані поставлені завдання і досягнута основна її мета – систематизація теоретичних положень, аналіз ефективності практичних дій та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 26.01.2024).
2. Годованик Є.В. Ефективність конституційно-правових норм: проблеми визначення та інтерпретації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2018. Вип. 33. С. 30–32.
3. Магда С.О. До питання захисту адміністративним судом прав, свобод та інтересів особи в аспекті дискреційних повноважень. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2017. Вип. 23. С. 97–101.
4. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf (дата звернення: 26.01.2024).
5. Євдокимов П.В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні : дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2020. 237 с.
6. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 728 с.
7. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за наук. ред. проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 627 с.
8. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf (дата звернення: 26.01.2024).

9. Цибровська Л. В., Серета Г.В. Проблеми формування та удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/7655/7657> (дата звернення: 26.01.2024).
10. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
11. Корбут О.О. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_62 (дата звернення: 26.01.2024).
12. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf (дата звернення: 26.01.2024).
13. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77–82.
14. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 26.01.2024).
15. Нікітіна І.В., Козлова І.М. Принципи кадрової політики та проблеми її формування. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, м. Торунь, 16 квітня 2021 року). Дніпро: Середняк Т.К., 2021. С. 46–48.
16. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. *Вісник державної служби*. 2021. № 3. С. 17–23.

17. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 26.01.2024).

18. Малиновський В. Державне управління. Луцьк: Ред.-вид. відд. «Вежа» Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2015. 558 с.

19. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні: інформаційно-аналітичний звіт. Київ, 2017. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/informaciyuanoanalitichniy-zvit> (дата звернення: 26.01.2024).

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

21. Положення про відділ організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату Хмельницької обласної ради від 03 серпня 2021 року № 74/2021-к / Хмельницька обласна рада. URL: <http://surl.li/pvroh> (дата звернення: 26.01.2024).

22. Склад виконавчого апарату Хмельницької обласної ради / Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/vikonavchij-apat-radi/> (дата звернення: 26.01.2024).

23. Проведення конкурсу на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування / Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/userfiles/3.doc> (дата звернення: 26.01.2024).

24. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 169 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF> (дата звернення: 26.01.2024).

25. Стажування в органах місцевого самоврядування / Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/userfiles/4.doc> (дата звернення: 26.01.2024).

26. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.12.1994 № 804 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/804-94-%D0%BF> (дата звернення: 26.01.2024).

27. Кодекс законів про працю України: Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 26.01.2024).

28. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 26.01.2024).

29. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 26.01.2024).

30. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11.07.2002 № 93-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15> (дата звернення: 26.01.2024).

31. Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи: Закон України від 28.02.1991 № 796-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-12> (дата звернення: 26.01.2024).

32. Припинення служби в органах місцевого самоврядування / Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/userfiles/12.doc> (дата звернення: 26.01.2024).

33. Розпорядження голови ради за 2021 рік (кадри) / Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/rozporyadzhennya-golovy-rady-za-2021-rik-kadry/> (дата звернення: 26.01.2024).

34. Питання реалізації регіональної кадрової політики обговорили в Хмельницькому університеті управління та права / Хмельницька обласна рада, 2019. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/pitannya-realizacii-regionalnoi-kad/> (дата звернення: 26.01.2024).

35. Про організацію навчання у Хмельницькому регіональному центрі підвищення кваліфікації у 2022 році: Розпорядження Хмельницької обласної державної адміністрації та Хмельницької обласної ради від 24.01.2022 р. № 26/14-о/2022-рс / Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/14-26-14-o-2022-rs-vid-24-01-2022-1.zip> (дата звернення: 26.01.2024).

36. Положення про матеріальне стимулювання працівників виконавчого апарату обласної ради, затверджене рішенням обласної ради від 13 липня 2017 року / Хмельницька обласна рада. URL: <http://surl.li/pwgth> (дата звернення: 26.01.2024).

37. Яшина Ю.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. / редкол.: С.М. Серьогін (гол. ред.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2021. № 1 (4). С. 236–245.

38. Meltiukhova, N.M. (2016), *Zarubizhnyi dosvid publichnoho administruvannia [Foreign experience of public administration]*, NADU, Kyiv, p. 28.

39. Perry J.L., A. Hondeghem, and L.R. Wise. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the 28 Future. *Public Administration Review*. 2016. № 70 (5), pp. 681–690.

40. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

41. Oluiko, V. (2021), “Features of public administration reform in Ukraine”, *Visn. derzh. sluzhby Ukrainy*, vol. 3, pp. 67–73.

42. Yakovenko, O. (2021), “State regional policy as a component of administrative reform”, *Visn. derzh. Sluzhby*, vol. 3, pp. 17–23.

43. Yashyna, Yu. V. (2021), “Adaptation of foreign experience in managing the professional development of civil service personnel”, *Derzh. upr. ta mist. samovriaduvannia: zb. nauk. pr.*, vol. 1 (4), pp. 236–245.

44. Bilorus, T. (2014), “Personnel audit: problems and prospects of use”, *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, vol. 1(28), pp. 335–345.

45. Державна служба в Україні: соціально-правовий та організаційний аспекти: навчальний посібник / за заг. ред. Р.А. Науменко, Л.М. Гогіної. Київ: НАДУ, 2011. 204 с.

46. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2010. 236 с.

47. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови та реалії. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44. С. 140–145.

48. Банчук-Петросова О.В. Загальна характеристика кадрової політики сектору безпеки провідних країн світу. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2014. Вип. 1. С. 69–76.

49. Циц С. Кадрове забезпечення місцевих органів виконавчої влади (на прикладі Хмельницької області). *Економіка і держава*. 2013. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_6_32 (дата звернення: 26.01.2024).

50. Управління персоналом. Практикум: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

51. Хитра О.В. Професійний добір персоналу на підприємствах індустрії гостинності з використанням сучасних рекрутингових технологій. *Таврійський науковий вісник. Серія: «Економіка»*. 2023. № 17. С. 167–180. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/427/398> (дата звернення: 26.01.2024).

52. Свінцицька О.М., Богоявленська Ю.В., Ліханова В.О. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 183–188. URL:

http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/34.pdf (дата звернення: 26.01.2024).

53. Мутерко Г.М. Інноваційний метод пошуку персоналу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 48–51.

54. Водянка Л.Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403–409.

55. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318.

56. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 2. С. 93–101.

57. Кравчук О.І., Варіс І.О., Демешко А.С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 49–60. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/kravchuk.pdf> (дата звернення: 26.01.2024).

58. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. № 1. С. 92–110.

59. Костенко І. Складаємо профіль посади. *Незалежний аудитор*. 2013. № 5 (16). С. 114–117. URL: http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/273?view=material (дата звернення: 26.01.2024).

60. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення: 26.01.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

**Рішення про направлення на стажування посадових осіб
у Хмельницькій обласній раді за 2021 рік**

1) Розпорядження № 1/2021-к від 04.01.2021 «Про стажування головного юрисконсульта відділу сприяння діяльності депутатам Хмельницької міської ради на посаді консультанта відділу забезпечення діяльності керівництва обласної ради виконавчого апарату Хмельницької обласної ради»;

2) Розпорядження № 16/2021-к від 13.04.2021 «Про стажування завідувача сектора господарського забезпечення відділу фінансово-господарського забезпечення виконавчого апарату обласної ради на посаді начальника відділу господарського забезпечення виконавчого апарату обласної ради»;

3) Розпорядження № 27/2021-к від 19.04.2021 «Про стажування начальника відділу організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату обласної ради на посаді керуючого справами виконавчого апарату обласної ради»;

4) Розпорядження № 32/2021-к від 22.04.2021 «Про стажування радника голови обласної ради на посаді начальника відділу організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату обласної ради»;

5) Розпорядження № 36/2021-к від 28.04.2021 «Про стажування радника голови обласної ради на посаді завідувача сектора з питань запобігання та виявлення корупції виконавчого апарату Хмельницької обласної ради»;

6) Розпорядження № 40/2021-к від 30.04.2021 «Про стажування радника голови обласної ради на посаді начальника відділу з питань місцевого самоврядування та комунікацій виконавчого апарату Хмельницької обласної ради»;

7) Розпорядження № 49/2021-к від 13.05.2021 «Про стажування радника голови обласної ради на посаді начальника відділу фінансового

забезпечення та бухгалтерського обліку виконавчого апарату Хмельницької обласної ради»;

8) Розпорядження № 54/2021-к від 26.05.2021 «Про стажування начальника відділу організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату обласної ради на посаді заступника керуючого справами виконавчого апарату обласної ради»;

9) Розпорядження № 62/2021-к від 02.06.2021 «Про стажування радника голови обласної ради на посаді заступника начальника відділу господарського забезпечення виконавчого апарату обласної ради».

Додаток Б

Рішення про звільнення персоналу у Хмельницькій обласній раді за 2021 рік

1) Розпорядження № 19/2021-к від 14.04.2021 «Про звільнення з посади керуючого справами виконавчого апарату обласної ради за власним бажанням у зв'язку з виходом на пенсію 16 квітня 2021 року»;

2) Розпорядження № 30/2021-к від 21.04.2021 «Про звільнення з посади начальника відділу з питань місцевого самоврядування та комунікацій виконавчого апарату обласної ради за власним бажанням у зв'язку з виходом на пенсію 05 травня 2021 року»;

3) Розпорядження № 42/2021-к від 11.05.2021 «Про звільнення з посади консультанта відділу з питань фінансового аналізу та контролю управління з питань спільної власності територіальних громад виконавчого апарату Хмельницької обласної ради 20 травня 2021 року за угодою сторін»;

4) Розпорядження № 44/2021-к від 12.05.2021 «Про звільнення з посади заступника керуючого справами виконавчого апарату Хмельницької обласної ради 25 травня 2021 року за угодою сторін»;

5) Розпорядження № 55/2021-к від 26.05.2021 «Про звільнення з посади консультанта відділу з питань фінансового аналізу та контролю управління з питань спільної власності територіальних громад виконавчого апарату Хмельницької обласної ради 09 червня 2021 року за угодою сторін»;

6) Розпорядження № 76/2021-к від 16.08.2021 «Про звільнення у з посади завідувача сектору планування, закупівель і розрахунків відділу фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку виконавчого апарату Хмельницької обласної ради 18 серпня 2021 року у зв'язку із переведенням її до Черноострівської селищної ради.

Додаток В

Виконав:

студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування

_____ Дмитро ОСАДЧИЙ

Науковий керівник:

доцентка кафедри публічного
управління та адміністрування,
к. е. н., доцентка

_____ Олена ХИТРА

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д. держ. упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ