

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”

завідувачка кафедри

_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Управління кадровим потенціалом в органах місцевого
самоврядування (на прикладі Управління «Інспекція з
благоустрою міста Суми» Сумської міської ради)»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Державна служба»

Студента гр. ДСмз-91

_____ *Хлусова Т. І.*

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Хлусова Т. І.

Науковий керівник

_____ *Деміхов О. І*
Старший викладач, к.н з державного управління

Суми 2020 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма «Державна служба»
студенту групи ДСмз-91

Хлусовій Тетяні Іванівні

1. Тема роботи УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ «ІНСПЕКЦІЯ З БЛАГОУСТРОЮ МІСТА СУМИ» СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 4.12.2020

3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці вдосконаленого підходу до формування та управління кадровим потенціалом органів місцевого самоуправління

4. Об'єкт дослідження: Система управління кадровим потенціалом Сумської міської ради

5. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти удосконалення системи управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, щорічної статистичної звітності Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» СМР, положення про Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» СМР та посадових інструкції працівників Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» СМР

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	10.11.2020
II	АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	20.11.2020
III	РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	30.11.2020

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити поняття кадрового потенціалу, його структуру, основні особливості, розкрити специфіку розвитку кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування України, проаналізувати зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу

У розділі 2 студент має провести аналіз розвитку кадрового потенціалу Сумської міської ради

У розділі 3 студент має обґрунтувати (запропонувати) рекомендації щодо вдосконалення кадрового потенціалу Сумської міської ради

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Деміхов О. І
(підпис)

Завдання до виконання одержав

_____ Хлусова Т. І
(підпис)

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади формування та управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоуправління.

У роботі проведено аналіз організаційної структури Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» СМР та надана детальна характеристика кадрового потенціалу даного відділу. Проаналізовано використовуваний інструментарій розвитку кадрового потенціалу Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» СМР та обґрунтована необхідність його удосконалення.

Проаналізовано та узагальнено методологічні аспекти формування та управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоуправління, а саме визначено основні елементи системи управління кадровим потенціалом органів місцевого самоуправління та наведено детальний аналіз особливостей процесу управління кадровим потенціалом в Україні та закордоном.

Виявлена можливість реорганізації існуючої системи управління кадровим потенціалом в Управлінні «Інспекція з благоустрою міста Суми» СМР та запропоновано комплекс заходів з формування більш ефективної системи управління в досліджуваному відділі.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг бакалаврської роботи. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 56 сторінок, у тому числі 5 таблиць, 11 рисунків, 27 використаних джерел.

Мета роботи. Мета роботи полягає в розробці вдосконаленого підходу до формування та управління кадровим потенціалом органів місцевого самоуправління. Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- Проаналізувати поняття кадрового потенціалу, його структуру, основні особливості;
- Розкрити специфіку розвитку кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування України;
- Проаналізувати зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу;
- Провести аналіз розвитку кадрового потенціалу Сумської міської ради;
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення кадрового потенціалу Сумської міської ради.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти удосконалення системи управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – система управління кадровим потенціалом Сумської міської ради.

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження, опитування.

Наукова новизна. Розроблено та запропоновано модель розвитку кадрового потенціалу працівників органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.

Зміст

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	7
1.1 Сутність поняття та структура кадрового потенціалу	7
1.2 Сучасний стан та особливості розвитку кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні	10
1.3 Аналіз іноземного досвіду розвитку кадрового потенціалу.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	18
2.1 Характеристика кадрового потенціалу Сумської міської ради (на прикладі Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми»)	18
2.2. Аналіз інструментарію розвитку кадрового потенціалу Сумської міської ради (на прикладі Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» СМР) ...	27
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	33
3.1 Модель розвитку кадрового потенціалу працівників органів місцевого самоврядування (на прикладі Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» СМР).....	33
3.2 Механізм реалізації запропонованих рекомендацій.....	42
ВИСНОВОК	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Успішність державного управління багато в чому залежить від ефективності роботи органів місцевого самоврядування, які самостійно вирішують питання місцевого значення з метою задоволення життєвих потреб населення територіальних громад. Розвиток територіальних громад в умовах реформи децентралізації висуває нові вимоги до діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки ускладнюються їх завдання, розширюються функції, змінюються і посилюються повноваження щодо вирішення проблем місцевого значення.

Результативність даної реформи багато в чому залежатиме від кадрового складу органів місцевого самоврядування. Усе це обумовлює необхідність перегляду підходів до управління кадровими процесами та удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування. У даних умовах спеціальне дослідження методів формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, пошук шляхів їх вдосконалення видаються важливими і особливо актуальними.

Сьогодні виникає необхідність створення ефективної системи формування і розвитку кадрового потенціалу посадових осіб органів місцевого самоврядування. Потрібний пошук нових інструментів, методів оцінки майбутніх і діючих муніципальних службовців, визначення рівня кваліфікації і т.д.

Ефективність органів місцевого самоврядування пов'язана з якісною підготовкою, перепідготовкою службовців, організацією професійної діяльності, мотивацією, підвищенням кваліфікації кадрів, науково-методологічним забезпеченням.

Недостатня розробленість проблем формування і розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, результат їх професійної діяльності послужили підставою для проведення даного дипломного дослідження.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність поняття та структура кадрового потенціалу

Сучасна економічна ситуація висуває жорсткі вимоги по відношенню до кадрового складу. Соціально-економічні процеси вимагають від організацій більш інноваційних підходів до вирішення проблем і особлива роль в цьому відводиться кадровому потенціалу. Вміле управління, яким допоможе поліпшити не лише ефективність організації, а й в цілому розширити можливості організації, тим самим надавши їй доступ на якісно новий рівень розвитку.

Давайте звернемося спершу до походження терміну «потенціал». В етимологічному значенні цей термін походить від латинського слова «potetia», що означає приховані можливості, силу, потужність. Тим самим «потенціал» - це джерело здібностей, засобів які можуть бути використані для досягнення будь-якої мети, вирішення будь-якого завдання, так само це спроможність окремої особи, суспільства, країни в певній галузі. [1]

Поняття «кадровий потенціал» таким чином розглядається як сукупність можливостей всіх людей, які зайняті в певній організації і вирішують певні завдання.

Якщо ж звернутися до походження терміну «кадри», то це слово було запозичене з французької мови на початку XIX століття під час Вітчизняної війни 1812 року. З французького «кадр» - «cadre» -оправа, рамка. Спочатку словом «cadre» позначали склад військової частини. [2]

У радянську епоху «кадри» отримали вже громадянське значення як основний склад кваліфікованих працівників підприємств, державних установ, громадських організацій. [3]

На даний час існує велика кількість поглядів на тлумачення поняття «кадровий потенціал». Розглянемо деякі з них:

Безсмертна В.В. [4]	<ul style="list-style-type: none">• Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
Берглезова Т.В. [5]	<ul style="list-style-type: none">• Кадровий потенціал підприємства – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту.
Турчинов А.І. [5]	<ul style="list-style-type: none">• Кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва.
Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. [6]	<ul style="list-style-type: none">• Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

Рис. 1.1 – Підходи до трактування поняття «кадровий потенціал».

Отже, кадровий потенціал є якісна і кількісна характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язаного з виконанням ряду функцій і залученого до досягнення мети розвитку організації, підприємства, установи. Кадровий потенціал - це міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і вміння для забезпечення розвитку організації [7].

У кадровому потенціалі чітко виділяють об'єкт і суб'єкт управління кадровим потенціалом. Об'єкт управління - окремий працівник або сукупність працівників. [8]

Об'єктами управління виступають сторони господарської діяльності такі як: [9]

- а) визначення раціональної структури персоналу;
- б) розстановка працюючих в процесі діяльності;
- в) підвищення ефективності використання живої праці;
- г) вдосконалення якісного складу сукупної робочої сили в організаціях.

Суб'єкт кадрового потенціалу - керівники, фахівці кадрових служб і керівники всіх рівнів, які виконують функцію управління до своїх підлеглих. [9]

Структуру кадрового потенціалу організації можна представити в наступному вигляді: [10]

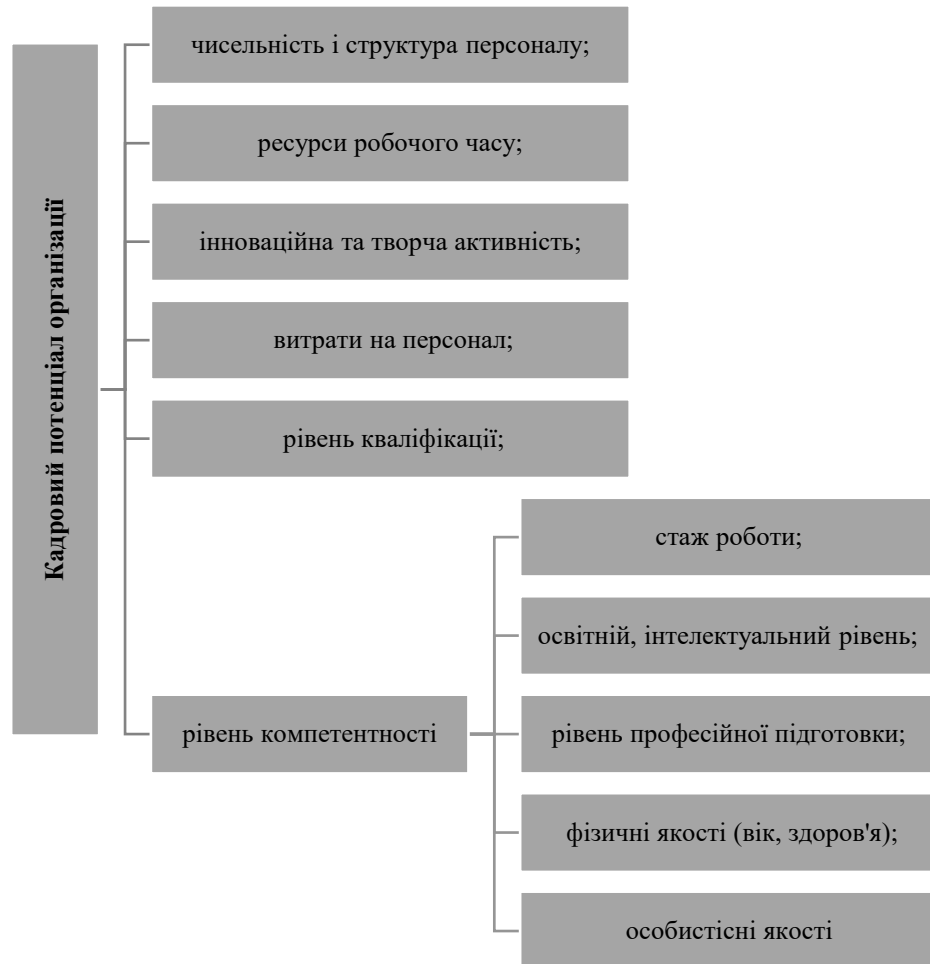


Рис. 1.2 – Структура кадрового потенціалу організації [10]

Такі елементи структури як «чисельність персоналу» та «ресурси робочого часу» надають кількісну інформацію, що формує уявлення про забезпеченість організації кадрами обґрунтовуючи необхідність введення нових посад або скорочення наявних, а також виконують функцію кількісного відображення норми робочого часу. [10]

Інноваційна та творча активність персоналу також є кількісною характеристикою оцінки структури кадрового потенціалу, адже попри назву,

вимірюється кількістю патентів, науково-популярних статей в межах сфери професійної діяльності та кількістю внесених інноваційних пропозицій. [10]

Рівень кваліфікації – якісна характеристика, що надає можливість оцінити необхідність підвищення кваліфікації співробітників, їх навчання або атестації.

Витрати на персонал – кількісна характеристика, що відображає витрати організації на оплату праці, навчання, перепідготовку, соціальне забезпечення і т.д. своїх працівників. [10]

Рівень компетентності є комплексною характеристикою, що включає в себе багатогранну оцінку відповідності працівника певній посаді.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що питання кадрового потенціалу є вивченими в достатній мірі. І для фахівців з кадрів в органах місцевого самоуправління не повинно існувати жодних складнощів в розумінні теоретичної складової управління кадровим потенціалом.

1.2 Сучасний стан та особливості розвитку кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні

Відповідно до ст. 140 Конституції, в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування, що в межах своїх повноважень є самостійним і здійснюється на всій території України. Місцеве самоврядування є формою здійснення народом своєї влади, яка забезпечує самостійне вирішення безпосередньо населенням або через органи місцевого самоврядування питань місцевого значення, враховуючи інтереси населення, місцеве самоврядування несе відповідальність за прийняті ним рішення [11].

Органи місцевого самоврядування не входять до складу органів державної влади, вони обираються населенням шляхом таємного голосування та наділяються повноваженнями вирішувати питання місцевого значення.

Специфіка служби в органах місцевого самоврядування визначається конституційним статусом місцевого самоврядування, його роллю в системі

влади, а також Законами України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування в Україні» і т.д. [11, 12, 13]

Виходячи з цього можна сформулювати певні характерні ознаки працівника органу місцевого самоврядування:

- 1) Служба в органах місцевого самоврядування є професійною діяльністю, відповідно, посадова особа повинна володіти професійними знаннями та вміннями, робота в органах місцевого самоврядування повинна бути основною роботою.
- 2) Посадова особа повинна утримуватися громадою, що автоматично робить громаду – роботодавцем.
- 3) Посадові особи місцевого самоврядування не є державними службовцями.

Коли ж мова йде про кадровий потенціал місцевого самоврядування то саме поняття «кадровий потенціал» набуває деяких специфічних рис:

- 1) У понятті «кадровий потенціал органів місцевого самоврядування» головне місце займає вже не потенціал окремих працівників, а єдиний кадровий потенціал.
- 2) Кадровий потенціал місцевого самоврядування - це не тільки постійний штатний склад працівників організації, це сукупність людей, які можуть потрапити на муніципальну службу за допомогою наявної у них освіти або навичкам. Можна сказати, що кадровий потенціал місцевого самоврядування, також формується з випускників вузів, які мають відповідний диплом про освіту і фахівців інших організацій, так само фахівців тимчасово безробітних, але у яких є необхідний досвід, навички для здійснення спеціалізованої діяльності в конкретному органі влади - тобто потенційні кандидати, які утворюють перспективний кадровий резерв.

А отже, під кадровим потенціалом місцевого самоврядування розуміється цілісна система, що складається з діючих посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також з майбутніх кандидатів, здатних забезпечити

ефективне вирішення питань місцевого значення, що буде свідчити про стабільний стан і сталий розвиток освіти органів місцевого самоврядування, а також забезпечить реалізацію перспективних цілей в інтересах регіону і держави. При цьому, ефективне управління персоналом і забезпечення органів місцевого самоврядування висококваліфікованими кадрами залишається все ще невирішеним питанням.

Сучасна дійсність в Україні являє собою постійну, перманентну трансформацію суспільства, тому виникає потреба в постійному розвитку і вдосконаленні органів місцевого самоврядування, адже місцеве самоврядування як рівень публічної влади найбільш наближений до населення - саме органи місцевого самоврядування задають орієнтири розвитку регіонів. Це актуалізує завдання формування якісно нового кадрового складу органу місцевого самоврядування, адже від того, на скільки висококваліфіковані службовці, буде залежати ефективність реалізації намічених планів і вирішення питань місцевого значення. Тому вивчення кадрового потенціалу місцевого самоврядування та пошук шляхів його розвитку є суттєво важливими і актуальними в даний час в Україні.

Розвиток кадрового потенціалу в органі місцевого самоврядування такого, який буде відповідати потребам і масштабам конкретних змін суспільства, є важливим завданням стратегії соціально-економічного розвитку України. Держава, так чи інакше, пов'язана з суспільством, те, наскільки людський потенціал суспільства розвинений, має прямий вплив на персонал органів місцевого самоврядування, адже персонал для місцевого самоврядування поповнюється з суспільства.

Процес аналізу кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в Україні пов'язаний зі стимулюванням трудової діяльності, роботою з кадровим резервом, перепідготовкою, підготовкою, підвищенням кваліфікації персоналу, плануванням кар'єрного росту, з підбором персоналу.

Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування муніципальних службовців має велике значення у формуванні та використанні

кадрового потенціалу муніципальної служби. Первинна підготовка муніципальних службовців в Україні здійснюється у вищих навчальних закладах відповідно до державних освітніх стандартів.

Професійна перепідготовка муніципальних службовців дає додаткові, відсутні знання, як практичні, так і теоретичні, які необхідні для виконання нових видів професійної діяльності.

Під перепідготовкою розуміється навчання муніципальних службовців для отримання теоретичних знань і практичних навичок в нових і традиційних для муніципального управління областях і напрямках діяльності, необхідних для виконання муніципальними службовцями нових видів професійної діяльності.

Підбір муніципальних службовців є одним з методів формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. При підборі може бути конкурс на заміщення посад, співбесіду.

Для підвищення ефективності кадрового потенціалу зазвичай використовується метод ротації, по горизонталі та вертикалі, планове службове переміщення або суттєва зміна посадових обов'язків.

Проте, однією з найважчих і не вирішених до кінця проблем в Україні є визначення ефективності праці муніципальних службовців.

Завданням муніципального управління кадровим потенціалом сьогодні є пошук методів підвищення інтелектуального, креативного потенціалу людей. Управління розвитком кадрового потенціалу муніципальної служби має якісно, ефективно здійснюватися за допомогою комплексної оцінки кожного представника конкретного органу влади.

Таким чином, Україна потребує існування такого кадрового потенціалу муніципальної служби, який би сприяв створенню професійного управлінського апарату в органах місцевого самоврядування. Формування висококваліфікованого кадрового складу муніципальної служби має першорядне значення для розвитку інституту місцевого самоврядування, оскільки кадри є основою для ефективної роботи органів місцевого

самоврядування. Підвищення професійного рівня муніципальних службовців, буде свідчити про їхню відповідальність за ефективність професійної діяльності.

1.3 Аналіз іноземного досвіду розвитку кадрового потенціалу

Забезпечення муніципальної та державної служби високопрофесійними, компетентними і відповідальними кадрами - це не виключно українська проблема. Цю проблему намагаються вирішити усі без винятку країни світу.

Кожна держава обирає власні методи та підходи до вирішення цієї проблеми, враховуючи свої особливості. І кожна країна світу вже має певний досвід у вирішенні кадрових проблем, у деяких країн він вдалий, у інших – ні. Саме тому, під час розробки моделей розвитку кадрового потенціалу, потрібно також приймати до уваги ще й досвід інших країн, аналізувати його і не допускати тих же помилок, використовувати вдалі та ефективні технології, рекомендації інших країн.

Зарубіжна практика застосування різних кадрових технологій на муніципальній службі має широку різноманітність за способами та змістом, проте переслідують вони лише дві основні цілі:

- 1) перша, це сформувати висококваліфікований склад муніципальних службовців та забезпечити професійне вирішення завдань;
- 2) друга, це через кадрові технології виграти сильну конкуренцію з приватним сектором за залучення професіоналів. У цьому випадку перевага надається такій кадровій технології як управління кар'єрою.

У багатьох промислово розвинених країнах таких як країни Європи, США, Японія практика управління кар'єрою працівника органів місцевого самоврядування має правову основу і чіткий, вироблений механізм просування по службі. Усі керівники, фахівці кадрової служби зобов'язані володіти досвідом управління кар'єрою своїх підлеглих.

Велика увага в зарубіжних країнах приділяється розробці посадових стандартів і методиці екзаменаційного процесу, сюди залучаються вчені різних професій. Для відбору кандидатів в США, Англії, Японії застосовуються тестування, усні і письмові іспити, співбесіди [14].

Важливо відмітити, що у більшості розвинених країн відбір кандидатів на адміністративні посади та просування по службі контролюється спеціальними органами, що не залежать від відомчих і вузько політичних інтересів. Особлива увага приділяється формуванню вищого прошарку професійних службовців. У Франції, Японії, Англії, Німеччині цей прошарок формується шляхом цілеспрямованого вирощування/просування молодих фахівців, кадрів, а не за рахунок «природного відбору» з усієї маси чиновників. Наприклад, відповідно до доповіді Національної академії державного управління при Президентові України в Німеччині, службовець може перебувати в одному з трьох видів правового статусу – підготовча служба, випробувальна служба, пожиттєве призначення.

За умови успішного проходження першого державного іспиту претендент отримує право вступити до підготовчої служби, яка характеризується низьким рівнем соціальної захищеності (працівника можуть звільнити за вчинення дисциплінарного проступку) і низьким рівнем відповідальності, адже працівник не обіймає жодної посади, а радше проходить теоретичну та практичну підготовку до перебування на усіх посадах, що відповідають професійному напрямку отриманої ним освіти. [16]

«Підготовча служба для службовців простого рівня триває півроку, середнього рівня – 2-2,5 роки, підвищеного рівня – 3 роки, а вищого– 2-2,5 роки. За умови успішного проходження підготовчої служби службовець допускається до складання другого державного іспиту – “кар’єрного” іспиту (Laufbahnprüfung).

Якщо він складений успішно, то службовця призначають на посаду за умови наявності одиниці в штатному розписі й бюджетного фінансування.

Призначення на посаду надає службовцю інший правовий статус, він переходить на випробувальну службу». [16]

Випробувальна служба триває від одного до трьох років і за умови успішного її проходження працівник вважається призначеним пожиттєво. Передбачено також перелік вступних посад, на які можливе здійснення першого призначення службовця. Кар'єрне зростання – послідовне, з послідовним зростанням заробітної плати. Перехід з рівня на рівень або з посади на посаду можливий лише за результатами атестації або участі в конкурсі. [16]

У США є спеціальний орган, який відповідає за навчання і підвищення кваліфікації співробітників - Управління по керівництву персоналом. Він розробляє методики щорічних оцінок роботи службовців, контролює їх проведення департаментами та відомствами. Також цей орган проводить іспити за встановленими їм програмами та екзаменує службовців [13].

У Греції, Люксембурзі, Іспанії підготовка муніципальних кадрів ставитися в ранг зобов'язань центральних органів влади. А в Бельгії місцеві органи самостійні в питаннях підготовки, навчання муніципальних службовців, це означає, що завдання по організації підготовки муніципальних службовців на загальнонаціональному рівні немає.

В Японії існує двох-ланкова ієрархічна система територіально-адміністративних утворень. Верхня ланка - утворює префектури, нижня ланка - муніципалітети, до них відносяться селища, сільські громади, міста. Крім цього є два посадових рівні територіальної організації, серед них немає виборних органів влади, але є підрозділи деяких державних служб. Це регіони і округи, на які поділено більшість префектур.

У префектурі є своє агентство з муніципальної служби, яке збирає інформацію по муніципальній службі префектури. В округах муніципалітети утворюють спільний комітет з муніципальної служби, він оголошує конкурс на заміщення вакантної посади в органи місцевого самоврядування, і так само приймає іспит. Якщо в муніципалітеті необхідний будь-який фахівець, вони

подають заявку в комітет. Далі оголошується конкурс, якщо конкурс проходять двоє кандидатів, то вже в самому органі місцевого самоврядування проходить другий тур, де вже робиться остаточний вибір [14].

Нажаль, сам по собі зарубіжний досвід є неоднозначним. З одного боку, кожен досвід несе на собі відбиток національно-специфічних умов тих країн, в котрих він розвивається. З іншого боку, в більшості випадків можна виділити загальнозначимі, універсальні принципи, підходи в сфері формування кадрового потенціалу та кадрового забезпечення.

Отже, дослідивши різні підходи до формування та управління кадровим потенціалом на даному етапі вже можна виділити наступні пропозиції по удосконаленню формування кадрового потенціалу працівників органів місцевого самоуправління:

- створити чітку систему кількісного та якісного оцінювання результатів праці посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- пов'язати результативність роботи з матеріальним стимулюванням;
- покращити інформування громадян з питань наявності вакансій в органах місцевого самоврядування, проведення конкурсів, їх результатів, в тому числі шляхом розміщення повідомлень в Інтернет, як на офіційних сайтах, так і на спеціалізованих сайтах пошуку роботи.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Характеристика кадрового потенціалу Сумської міської ради (на прикладі Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми»)

Згідно Положення про управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради, управління виконує завдання в межах повноважень наданих законодавством у сфері благоустрою міста Суми, а саме: [17]

Забезпечення реалізації державної та міської політики в сфері благоустрою міста.

- Контроль за станом благоустрою міста.
- Контроль за дотриманням Правил благоустрою міста Суми.
- Контроль за виконанням благоустрою після проведення земляних робіт.
- Сприяння розвитку та поліпшенню стану благоустрою міста.
- Профілактика та запобігання правопорушень у сфері благоустрою населеного пункту.

Серед основних функцій Управління можна виділити наступні: [17]

- Проводить рейди, перевірки та обстеження територій та об'єктів міста Суми щодо стану їх благоустрою, а також перевірки додержання підприємствами, установами, організаціями і громадянами законодавства у сфері благоустрою.
- Здійснює складання протоколів про адміністративні правопорушення за порушення законодавства у сфері благоустрою міста Суми.
- Вживає заходи щодо зупинення робіт, які проводяться самовільно без документів дозвільного характеру і порушують стан благоустрою міста.
- Бере участь у контролі за проведенням робіт з будівництва, ремонтів та утримання територій та об'єктів благоустрою.
- Вносить пропозиції щодо розвитку та поліпшення стану благоустрою території міста Суми, удосконалення Правил благоустрою міста Суми.

- Розглядає звернення громадян, підприємств, установ, організацій, у тому числі об'єднань громадян, фізичних осіб-підприємців, депутатські звернення та запити у порядку, передбаченому чинним законодавством України, забезпечує виконання вимог законодавства України про доступ до публічної інформації.
- Залучає громадських інспекторів з благоустрою до участі в спільних перевірках та обстеженнях території міста, а також бере участь у координації їх діяльності та навчанні громадських інспекторів з благоустрою.

Враховуючи перелік повноважень наданих Управлінню законодавством, специфіку роботи Управління, завдання та функціональні обов'язки його працівників, очевидним стає висновок про необхідність залучення до роботи виключно висококваліфікованих, професійних, відповідальних та високоморальних спеціалістів. На даному етапі Управління складається з 4 відділів та включає в себе 22 працівники.

Організаційна структура Управління була побудована на основі штатного розпису представленого в табл. 2.1 та графічного відображена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради станом на 01.10.2020.

**Штатний розпис управління «Інспекція з благоустрою міста Суми»
Сумської міської ради станом на 01.10.2020**

№ з/п	ПІБ	Посада
1	2	3
1.	Голоп'яров Руслан Володимирович	Начальник управління
2.	Яковенко Микола Іванович	Заступник начальника управління
Фінансово-господарський відділ		
3.	Кириченко Тетяна Яківна	Начальник відділу-головний бухгалтер
4.	Фесенко Людмила Федорівна	Головний спеціаліст-бухгалтер
5.	Соколов Микола Володимирович	Водій
6.	Вакансія	Інспектор 0,5 ставки
7.	Лаврик Раїса Михайлівна	Прибиральник службових приміщень 0,5 ставки
Відділ контролю за благоустроєм території міста		
8.	Рідченко Олена Володимирівна	Начальник відділу
9.	Зязін Артем Анатолійович	Головний спеціаліст
10.	Гордієнко Максим Сергійович	Головний спеціаліст
11.	Курочка Ігор Іванович	Головний спеціаліст
12.	Наумов Сергій Миколайович	Головний спеціаліст
13.	Красноусов Микола Олексійович	Головний спеціаліст
14.	Кірієнко Михайло Володимирович	Головний спеціаліст
15.	Купальний Сергій Сергійович	Головний спеціаліст
Відділ правового забезпечення, договірної, дозвільної документації та супроводу адміністративної практики		
16.	Бойко Віталій Петрович	Начальник відділу
17.	Рекун Юлія Сергіївна	Головний спеціаліст
18.	Ковбаса Наталія Іванівна	Головний спеціаліст-юристоконсульт (відпустка по догляду за дитиною до 3-х років). Вакансія
19.	Алексєєв Віталій Віталійович	Головний спеціаліст (тимчасово, на час відпустки по догляду за дитиною до 3-х років Алчієвої Л.В.)
20.	Вареник Антоніна Олександрівна	Головний спеціаліст
Сектор документообігу та кадрового забезпечення		
21	Хлусова Тетяна Іванівна	Завідувач сектору
22	Котлярова Тетяна Сергіївна	Головний спеціаліст

З метою більш детального дослідження кадрового потенціалу працівників Управління, було проведено дослідження в ході якого було встановлено, що в Управлінні статево-віковий склад посадових осіб органів місцевого самоврядування представлений таким чином: 60% чоловіків і 40% жінок, чий середній вік коливається в межах 40-49 років, - 40,2%.

Стаж трудової діяльності в органах муніципального управління у переважній більшості (49,1%) муніципальних службовців становить від 1 року до 5 років. Освітня структура кадрового потенціалу муніципальних службовців представлена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Освіта працівників Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради станом на 01.10.2020.

Професійність трудового складу Управління було оцінено за рядом компетенцій, які, на думку автора, найбільш повно відповідають специфіці роботи даного Управління та задачам поставленим перед працівниками. Результати оцінювання представлено в табл. 2.2.

Дослідження включало оцінку професійності працівників за трьома видами компетенцій – посадова компетентність, професійна компетентність, соціальна компетентність. Для кожного виду компетенцій було обрано три основні, на думку автора, критерії, які найбільш повно відповідають специфіці роботи Управління та найбільш повно відображають ті чи інші компетенції.

Ступінь сформованості навиків працівників Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради

Компетентність	Критерій	Ступінь сформованості навиків
Посадова компетентність	Оперування трудовим законодавством	89%
	Оперування цивільним законодавством	28%
	Діловодство	61%
Професійна компетентність	Технічна «підготовленість» працівника до виконання професійних функцій, пов'язаних зі спеціалізацією	70%
	Створення нормативно-розпорядничої документації	65%
	Сформованість професійного досвіду	60%
Соціальна компетентність	Вміння працювати в команді	52%
	Вміння ефективно взаємодіяти	50%
	Вміння демонструвати діловий та протокольний етикет	65%

Для встановлення переліку особистісних якостей притаманних «професійній» посадовій особі органів місцевого самоврядування, автором було проведено опитування серед працівників Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради. Серед запропонованого переліку особистісних якостей працівники мали обрати чотири найбільш важливі на їх думку якості, які характеризують «професійну» посадову особу.

У числі пріоритетних якостей і властивостей особистості посадових осіб органів місцевого самоврядування, необхідних для ефективного виконання своїх професійних завдань, переваги респондентів розподілилися наступним чином: ініціативність - 53,1%; порядність - 52,4%, витримка, вміння володіти собою – 40%, вимогливість та принциповість – 30%, надійність і обов'язковість вважають необхідними тільки 25,6% опитаних, а найменш потрібною якістю

посадової особи виявилася справедливість - 17,8%. Результати графічно відображено на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Особистісні якості професійного муніципального службовця

У таблиці 2.3 наведені результати опитування стосовно професійної задоволеності працівників Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради.

Табл. 2.3

Професійна задоволеності працівників Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради.

Показник	Ступінь розвитку		
	Низьк.	Середн.	Вис.
Соціально-економічні умови, в яких реалізується професійна діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування	26%	69%	5%
Імідж служби в органах місцевого самоврядування в очах громадськості	78%	22%	0%
Ставлення посадових осіб органів місцевого самоврядування до змісту і умов праці	36%	53%	11%
Морально-психологічний клімат в органах місцевого самоврядування	23%	60%	17%

Задоволеність матеріальним і моральним стимулюванням (заробітна плата, премії і негрошові форми заохочення)	35%	65%	0%
---	-----	-----	----

Отже, автор кваліфікаційної роботи дійшов висновку, що кадровий потенціал посадової особи вельми невисокий. Зазначений висновок впливає з відносно низьких показників, що характеризують особистісні та професійні здібності і можливості, які задіює посадова особа органів місцевого самоврядування у своїй роботі.

Крім того, ті якості особистості муніципального службовця, які, ймовірно, повинні домінувати (надійність та обов'язковість, відповідальність за результати своєї професійної діяльності, справедливість та ін.), у даний час є незатребуваними. Ця обставина підкріплюється низьким рівнем престижу муніципальної служби, що суттєво впливає на зниження у посадових осіб органів місцевого самоврядування почуття професійної задоволеності (табл. 2.3).

Дослідження кадрового потенціалу органів муніципального управління показало, що в муніципальних органах спостерігається дефіцит професійних кадрів, і якщо кількісні показники представляються більш-менш задовільними (практично повністю укомплектований штат співробітників Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради - 90,9%), то якісні показники викликають серйозні нарікання.

Самими посадовими особами підтверджується необхідність навчання, підвищення кваліфікації або перекваліфікації (79,5% респондентів на питання «Чи потребуєте Ви додаткового навчання, підвищення кваліфікації чи перекваліфікації?» відповіли «так»). Пріоритетні, на думку працівників Управління, напрямки розвитку потенціалу посадових осіб органів місцевого самоврядування на розкриті на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 - Пріоритетні, на думку працівників Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради, напрямки розвитку потенціалу посадових осіб органів місцевого самоврядування

Окрему увагу варто приділити такій позиції кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, як резерви. Кадровий резерв органів самоуправління варто розглядати в контексті двох рівнів – резерву функціонування (керований рівень) та резерву розвитку (керівний рівень).

Резерв функціонування органів управління Сумської міської ради в даний час має переважно низький рівень сформованості. Це пов'язано з двома групами факторів:

- а) недостатність кваліфікаційної складової діючих посадових осіб і
- б) низька зацікавленість громадян у вступі на посади в органі місцевого самоврядування.

У свою чергу, рівень сформованості резерву розвитку органів управління Сумської міської ради, може бути охарактеризований як досить високий. Це пов'язано з тим, що формування резерву кадрів, в тому числі і здійснення планомірної організаційної роботи з підготовки кандидатів до висування на керівні посади, виступає сьогодні одним з найважливіших напрямків у формуванні кадрового потенціалу СМР.

Дослідження кадрового потенціалу українського суспільства свідчить, що за останнє десятиліття рівень престижу органу місцевого самоврядування в громадській думці не перевищує 21%, тоді як соціальну значимість даної служби в сучасний період розвитку держави відзначає 51% населення. [18]

За оцінками громадськості, ступінь задоволеності населення діяльністю органів місцевого самоврядування виглядає наступним чином: цілком задоволені - 3% опитаних; переважно задоволені—24,3% респондентів; переважно незадоволені – 34,1 %; повністю незадоволені –18,5% респондентів. [19]

Аналіз результатів проведеного дослідження дозволив прийти до важливих висновків. Перш за все це усвідомлення населенням важливості муніципальної служби в забезпеченні високого рівня соціально-економічного розвитку територій. Однак в цілому не представляється можливим говорити про престижність муніципальної служби, що можна пов'язати з незнанням широким колом громадськості суті та специфіки реалізації муніципальної служби, кола питань, що вирішуються муніципальним службовцям, його повноважень, прав і обов'язків.

Також виявлено наявність ряду проблем, що стоять на шляху формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, що володіють комплексним характером. У зв'язку з цим, можна окреслити напрямки діяльності, які сприятимуть подоланню існуючих труднощів, а саме розвиток громадянської активності та взаємодії з населенням, в тому числі врахування думки громадян при прийнятті ключових рішень; формування професійного складу працівників органів місцевого самоврядування; розвиток представницької влади на місцях; підвищення престижу органів місцевого самоврядування в очах громадськості.

2.2. Аналіз інструментарію розвитку кадрового потенціалу Сумської міської ради (на прикладі управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» СМР)

Наступним етапом даної дипломної роботи є аналіз інструментів та методів використовуваних органами Сумської міської ради в процесах формування та розвитку кадрового потенціалу.

Дослідження показало, що в області кадрової роботи на органи місцевого самоврядування покладено суттєві повноваження. [20]

Першим та найсуттєвішим з механізмів формування та розвитку кадрового потенціалу Сумської міської ради є підбір кадрів. Згідно з розпорядженням міського голови м. Суми про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування Сумської міської ради, відбір кадрів на зайняття вакантних посад здійснюється шляхом проведення конкурсу. [21] Етапи проведення конкурсу представлені на рис. 2.5.

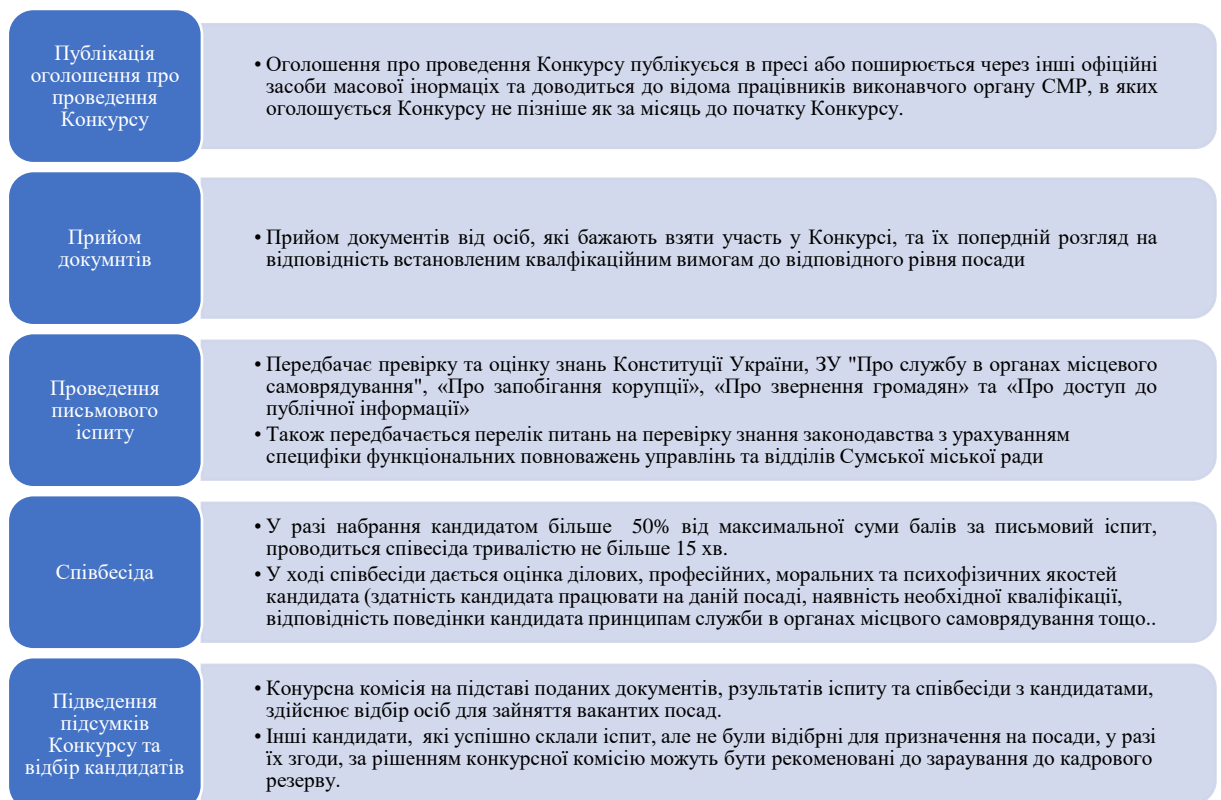


Рисунок 2.5 – Процес проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад посадових осіб органів місцевого самоврядування Сумської міської ради [21]

Отже, на даний час найбільш поширеними кадровими технологіями оцінки персоналу органів місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства є: конкурс, атестація, кваліфікаційний іспит. Дані форми організації проведення оцінки рівня компетентності та показників результативності діяльності посадових осіб слід віднести до внутрішньо-системних, тобто реалізованих в рамках системи місцевого самоврядування.

Проте, під час дослідження процесу підбору кадрів в Сумській міській раді було встановлено, що процес найму персоналу в значній кількості відділів та управлінь Сумської міської ради проходить недостатньо об'єктивно.

На прикладі Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради можна стверджувати, що перелік питань на перевірку знань законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень Управління [22] є надзвичайно загальними, не даючи змогу досконально дослідити кваліфікація кандидата на ту чи іншу посаду. Те саме стосується і переліку питань на перевірку знання Конституції України та Законів України.

Формат письмового іспиту є недосконалим, адже існує можливість суб'єктивного впливу перевіряючого на кінцеву оцінку відповіді кандидата.

Співбесіда, для оцінки особистісних характеристик кандидата тривалістю 15 хвилин також не дає змоги повністю оцінити ділові, моральні та професійні якості.

Наступним широко використовуваним методом розвитку кадрового потенціалу СМР є підвищення кваліфікації і делегування повноважень.

На прикладі Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради можна стверджувати, що у питанні розвитку персоналу органи місцевого самоврядування дотримуються системного підходу. Навчання персоналу здійснюється як з відривом від виробничої діяльності, так і без нього включаючи обов'язкове проходження підвищення кваліфікації кожні три роки.

Згідно з положеннями чинного законодавства, проведення професійної підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування, їх перепідготовки та підвищення кваліфікації належить до повноважень місцевих органів влади. [20]

Найбільш використовуваними методами підвищення кваліфікації є навчання за кошти державного бюджету чи кошти місцевого бюджету магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та тренінги на загальні теми такі як «Лідерство», «Іноземні мови», «Запобігання корупції» і т.д.

Проте зазвичай органами місцевого самоврядування Сумської міської ради не застосовуються такі «маловитратні» механізми перекваліфікації муніципальних кадрів, як круглі столи та семінари, що були б організовані для посадових осіб з метою роз'яснення положень чинного законодавства, що регламентує сферу відповідальності відповідних структурних підрозділів, відсутні програми обміну досвідом, які б сприяли вироблення єдиних підходів до вирішення завдань соціально-економічного розвитку територій, та існує недостатність тематичних тренінгів відповідно до специфіки посади.

Наступним етапом формування та розвитку кадрового потенціалу є стимулювання. У рамках стимулювання персоналу в Управлінні «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради застосовують матеріальні і нематеріальні методи. Серед матеріальних методів можна відзначити:

- премії;
- компенсації;
- доплата за стаж роботи.
- путівки в санаторії;
- оплату навчання.

Найбільша питома вага в структурі мотивації муніципальних службовців Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради приходить на премії.

Серед нематеріальних інструментів стимулювання на підприємстві використовують:

- похвалу і догани;
- проведення корпоративних заходів;
- вручення дипломів і подяк.

Загалом схему управління кадровим потенціалом Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради можна відобразити наступним чином:



Рисунок 2.6 – Схема управління кадровим потенціалом в Управлінні «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради

Переглянувши схему управління кадровим потенціалом можна відмітити відсутність етапу адаптації нових співробітників, управління кар'єрою, управління конфліктами та стресами.

В цілому кадрову політику Управління можна охарактеризувати як пасивну, адже недостатньою розвинута система оцінки та атестації співробітників та докладаються мінімальні зусилля в сфері управління кадрами.

З метою визначення соціально-психологічного клімату, який склався в діяльності Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради було проведено опитування співробітників даного органу муніципальної

влади. Опитування проводилося суцільним методом, на поставлені питання респондентам було запропоновано закриті відповіді в форматі «так» і «ні».

Результати проведеного опитування в рамках оцінки соціально-психологічного клімату, який склався в Управлінні відображені в таблиці 2.4.

Табл. 2.4

Результати опитування в рамках оцінки соціально-психологічного клімату, який склався в Управлінні «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради

Питання	Відповідь «так»		Відповідь «ні»		Загальна кількість респондентів
	Кількість респондентів	Питома вага, %	Кількість респондентів	Питома вага, %	
Чи задоволені Ви стосунками, що склалися в трудовому колективі?	15	75	5	25	20
Чи задоволені Ви роботою?	18	90	2	10	20
Чи проводяться корпоративні заходи?	20	100	-	-	20
Чи склалися в трудовому колективі традиції?	20	100	-	-	20
Чи хочете Ви продовжувати роботу в даному трудовому колективі?	18	90	2	10	20
Чи можна назвати атмосферу в трудовому колективі доброзичливою?	15	75	5	25	20
Чи часто в трудовому колективі виникають конфлікти?	4	20	16	80	20

За результатами проведеного опитування можна зробити висновок про те, що Управлінні склався переважно сприятливий соціально-психологічний клімат, проте існує необхідність додаткової роботи в напрямку управління конфліктами, адже стрес та конфліктні ситуації негативно впливають на потенціал працівників.

Отже, проведене дослідження показало, що управління кадровим потенціалом в Управлінні «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради здійснюється недостатньо ефективно. І хоча для даного процесу характерні такі ознаки як системність, плановість і організованість, було виявлено ряд недоопрацювань, серед яких:

- відсутність розвиненої системи адаптації персоналу - слабка організація умов адаптації, випробування і професійного розвитку молодих фахівців, відсутність в кадрових технологіях системи наставництва;

- низька варіативність системи навчання персоналу і підвищення його кваліфікації, а саме підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації муніципальних службовців не відповідають потребам професійного розвитку муніципальних службовців в сучасних умовах функціонування муніципальних утворень;

- не регламентованість процесів, пов'язаних з ротацією кадрів і управлінням кар'єрою та відсутність ефективних механізмів забезпечення кар'єрного зростання муніципальних службовців;

- політика управління кадровим потенціалом орієнтована лише на короткострокову перспективу, а саме відсутнє прогнозування та стратегічне планування потреби в кадрах:

- слабка мотивація і неефективна система грошового утримання посадових осіб, яка не орієнтована на об'єктивні показники результативності їх професійної службової діяльності;

- недосконалість, недостатня об'єктивність процесу найму персоналу;

- відсутність управління конфліктами та стресами.

Таким чином, виявлені проблеми свідчать про те, що загалом до питання формування та розвитку кадрового потенціалу в Управлінні підходять поверхнево, що не сприяє розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та підвищенню результативності їх діяльності. Отже, необхідно вжити заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Модель розвитку кадрового потенціалу працівників органів місцевого самоврядування (на прикладі Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» СМР)

З урахуванням отриманих результатів дослідження, автором пропонується наступна модель розвитку кадрового потенціалу для вдосконалення процесів розвитку кадрового потенціалу працівників органів місцевого самоврядування Сумської міської ради:

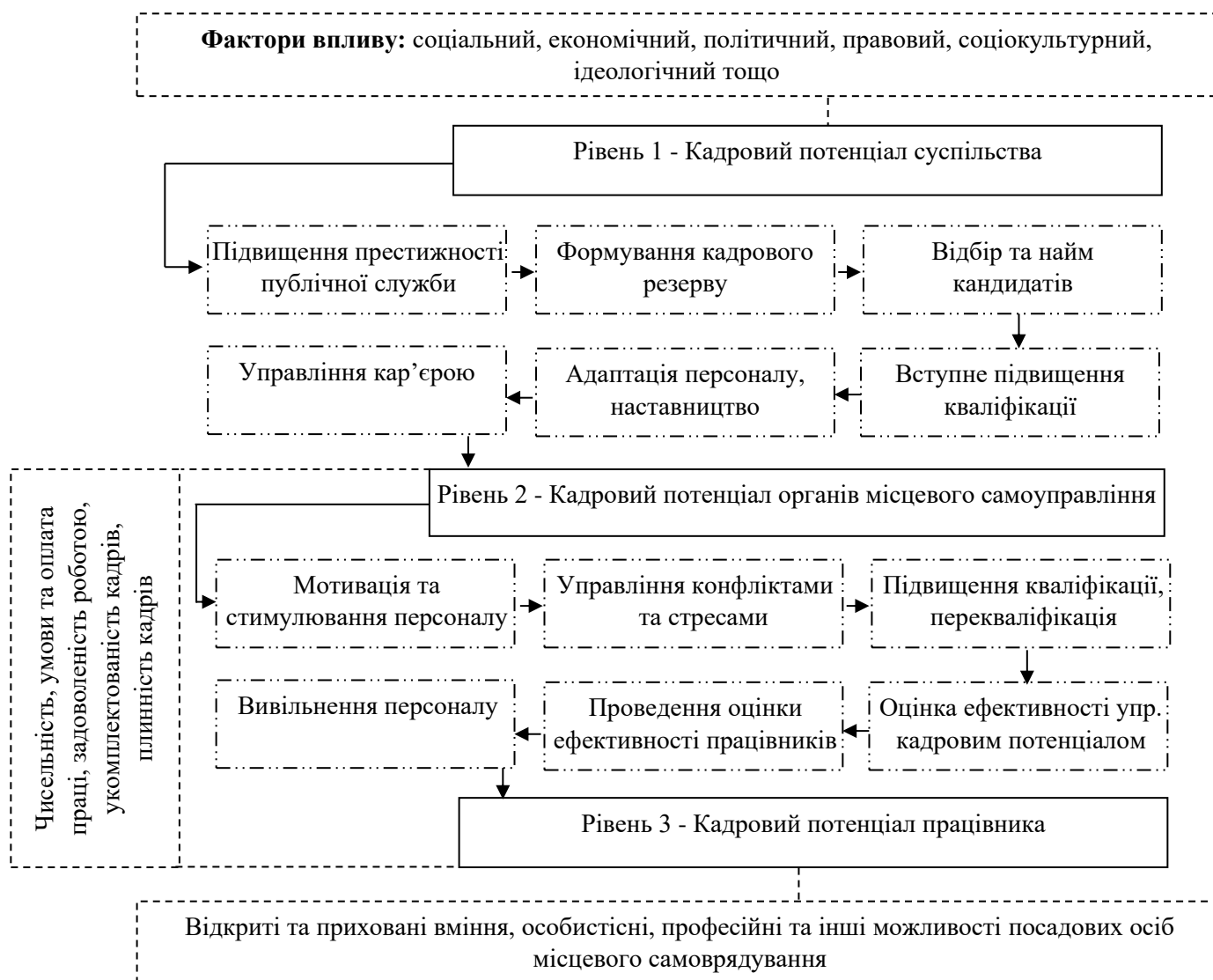


Рисунок 3.1 – Запропонована модель управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування Сумської міської ради [складено автором особисто]

Кадровий потенціал служби в органах місцевого самоврядування являє собою наявні і передбачувані можливості, якими володіє український соціум для здійснення місцевого самоврядування. У рамках зазначеної моделі кадровий потенціал служби в органах місцевого розглянуто в якості інтегральної якісної характеристики стану кадрів.

Отже, першим механізмом управління кадровим потенціалом відповідно до запропонованої моделі є етап підвищення престижності служби в органах місцевого. І хоча рівень впливу органів місцевого самоврядування на підвищення престижності є не надто значним проте все одно існує ряд способів, якими місцева влада може впливати на думку населення.

Механізми, що забезпечують оптимізацію процесу управління розвитком кадрового потенціалу служби в органах місцевого, перш за все повинні бути спрямовані на розвиток громадянської активності та взаємодії з населенням.

Реалізація зазначеного механізму передбачає здійснення наступного комплексу дій органами місцевого самоврядування в рамках наданих законодавством повноважень:

- виконання планів і програм соціально-економічного розвитку територій та підвищення соціально-економічного потенціалу місцевого самоуправління;
- стимулювання голів органів місцевого самоуправління до розвитку громадської активності;
- прийняття регіональних програм навчання посадових осіб органів муніципальної влади сучасним технологіям суспільно-державного партнерства;
- впровадження програм навчання активістів, лідерів громадських організацій та рухів, що діють на місцевому рівні;
- сприяння виникненню та поширенню «школи громадянської активності»;
- використання усіх передбачених законодавством форм участі громадян у вирішенні питань місцевого значення та встановлення критеріїв для врахування думки населення;

- створення для самих громадян системи стимулів до участі в суспільно-політичному житті муніципалітетів;
- сприяння розвитку інституту громадського контролю на місцях.

Наступним механізмом є формування кадрового резерву з орієнтацією на середньострокову перспективу.

Оскільки кадровий потенціал виступає елементом стратегії персоналу його формування повинно бути орієнтованим не тільки на поточні потреби відділів та управлінь Сумської міської ради в сфері роботи з персоналом, а й повинно бути орієнтована на середньострокову перспективу, тобто мають враховуватись:

- ситуація, яка складається на ринку праці;
- фактори зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності.

Орієнтація кадрової політики на середньострокову перспективу дозволить забезпечити стабільність діяльності органів самоуправління Сумської міської ради. Той факт, що наприклад в Управлінні «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради є дві відкриті вакансії вказує на те, що система формування кадрового резерву не є достатньо ефективною і орієнтованою на середньострокову перспективу.

Механізм відбору та найму персоналу, як уже було продемонстровано в розділі 2 даної роботи, є недосконалим.

Для усунення перелічених недоліків пропонується оцінювати кандидатів на вакантні посади муніципальної служби за допомогою комплексного методу оцінки (див. рис. 3.2), в структуру якого входять обов'язкові методи - аналіз документів, співбесіда, кваліфікаційний іспит (для кандидатів, що відбираються з внутрішніх джерел), ігрові методи (для кандидатів, що відбираються із зовнішніх джерел), і рекомендовані експертною комісією методи оцінки.

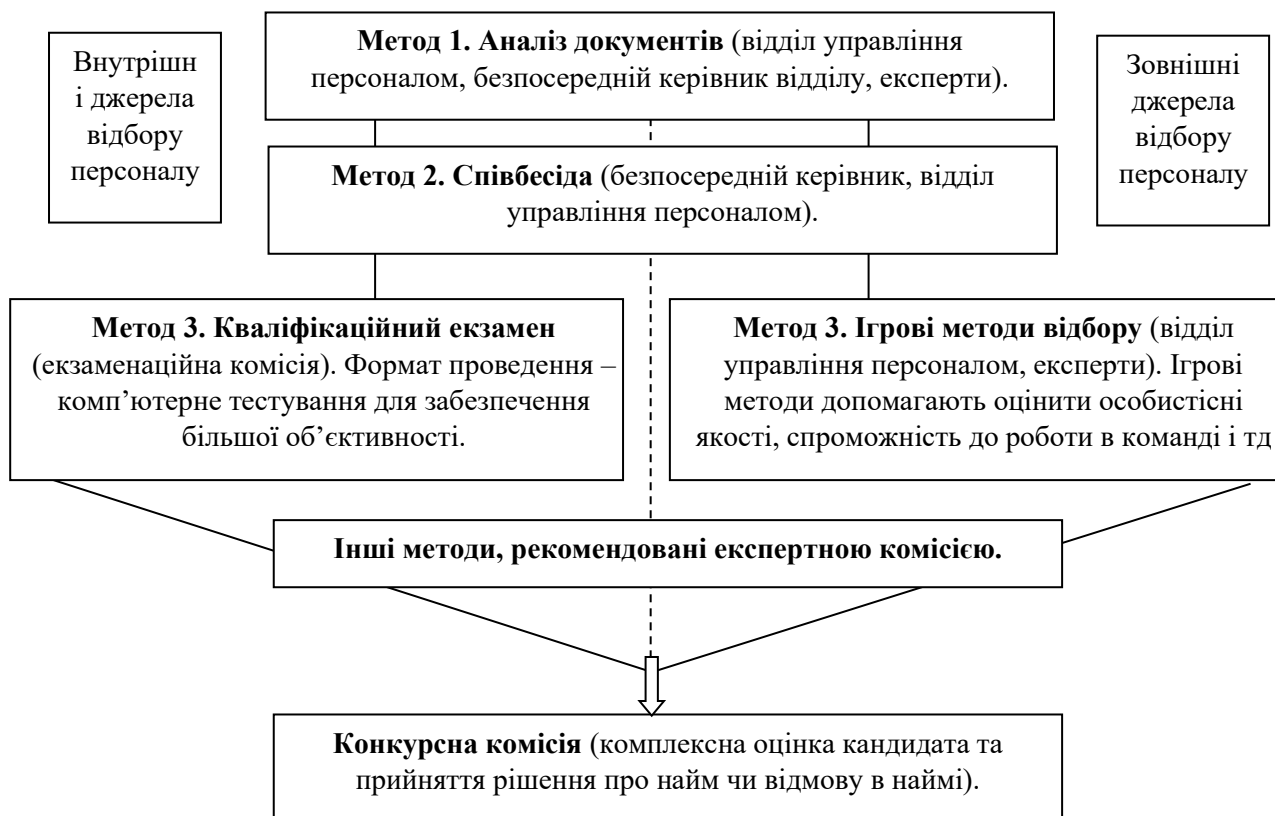


Рисунок 3.2 - Схема комплексного методу оцінки персоналу при наймі в органи місцевого самоуправління[складено автором особисто]

Перелік пропонованих автором методів оцінки кандидатів на вакантні посади служби в органах місцевого:

- аналіз документів (аналіз і перевірка документів і відомостей, наданих кандидатом, анкет, резюме, рекомендацій, дипломів, свідоцтв, атестатів, посвідчень та ін.);
- співбесіда (співбесіда з безпосереднім керівником, співбесіда з фахівцем служби кадрів, співбесіда з психологом; структуроване інтерв'ю, неструктуроване інтерв'ю, стресове інтерв'ю);
- тестування (тести на ефективність: тести інтелекту, ерудиції, загальних і спеціальних здібностей; тести на особистісні якості: особистісні опитувальники, проєктивні методики, тести мотивації, акцентуації характеру, тривожності і агресивності, ціннісних орієнтацій і інші);

- кваліфікаційний іспит (метод, заснований на перевірці рівня професійних знань, умінь, навичок шляхом комп'ютерного випробування);
- метод експертних оцінок (панельне інтерв'ю, ранжування);
- ігрові методи (імітаційні ігри, рішення пробних завдань, ділові ігри, «папка керівника», групові дискусії).

Одним з загальноприйнятих методів управління кадровим потенціалом є адаптація працівників та наставництво.

Роль системи адаптації в управлінні кадровим потенціалом не варто недооцінювати. Управління потенціалом, що здійснюється без врахування аспекту адаптації персоналу не можна визнати достатньо ефективною.

Деадаптовані посадові особи демонструють:

- низьку продуктивність праці;
- підвищене психо-емоційне навантаження;
- часті помилки і недоліки в роботі;
- конфліктні ситуації в колективі.

Що в сукупності, призводить до зниження результативності діяльності. При цьому якщо в невеликому трудовому колективі зазначені проблеми можуть бути малопомітні, то в колективах з великою кількістю персоналу проблеми проявляються гостро.

Тому, щоб система управління кадровим потенціалом муніципальних службовців була адекватна сучасним реаліям, діяльність з управління потенціалом, що реалізується в рамках функціонування органів місцевого самоврядування повинна включати аспекти, пов'язані з регламентуванням процесів адаптації.

Робота в органах місцевого самоврядування передбачає підвищений рівень відповідальності, тому система адаптації сприятиме оперативному виявленню як сильних, так і слабких сторін властивих посадовій особі, що дозволить

коригувати його професійні навички або співробітнику буде запропоновано відмовитися від служби в органах місцевого.

В ході проведення аналізу управління кадровим потенціалом в Сумській міській раді було виявлено, що в даний час в органах місцевого самоврядування відсутні єдині методичні підходи до організації системи наставництва, до сих пір не розроблені і не прийняті місцеві правові акти щодо впровадження наставництва.

На думку автора «наставництво» можна визначити як систематичну, регламентовану діяльність керівників і найбільш професійних і досвідчених співробітників муніципальної служби, спрямовану на забезпечення створення оптимальних умов для випробування, адаптації та професійного становлення молодих фахівців, прийнятих на служби в органах місцевого. При цьому наставнику рекомендується мати такі ознаки, як:

а) володіти статусом посадової особи місцевого самоврядування, що має стаж служби не менше 5 років;

б) наявність високих професійних, моральних, етичних і культурних якостей;

в) мати необхідні виховні можливості і авторитет в колективі;

г) заміщення посади повинно бути не нижче посади співробітника, щодо якої здійснюється наставництво;

д) обов'язково керуватися затвердженим в органі місцевого самоврядування Положенням про наставництво.

Наступний механізм розвитку кадрового потенціалу, який пропонується ввести - регламентувати питання, пов'язані з ротацією кадрів і управління кар'єрою.

Якість служби в органах місцевого практично повністю залежить від кадрового складу, тому в рамках управління кадровим потенціалом особлива увага повинна бути приділена опрацюванню питань ротації кадрів і управління кар'єрою посадових осіб.

В рамках проведення ротації передбачається робити переведення посадової особи з одного структурного підрозділу в інший за умови збереження рівнозначної посади.

На прикладі Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» СМР, в якому штатна чисельність невелика, ротацію доцільно проводити між органами місцевого самоврядування, тобто між структурними підрозділами Сумської міської ради.

Так, наприклад, може бути проведена ротація за посадою «юрист» між Управлінням «Інспекція з благоустрою міста Суми» та Департаментом інфраструктури міста. Або може бути проведена ротація за посадою «начальник відділу» між Управлінням «Інспекція з благоустрою міста Суми» та Управлінням стратегічного розвитку міста. При цьому ротацію слід проводити щодо посадових осіб пропрацювали на посаді понад 5 років.

Ротація посадових осіб місцевого самоврядування, що реалізується в рамках управління кадровим потенціалом муніципальної установи, дозволить:

- підвищити ефективність органу місцевого самоврядування;
- протидіяти корупції.

Проведення ротації в органах місцевого самоврядування має відповідати наступним принципам:

- відповідність посадам, включеним в ротацію;
- планове проведення ротації (що забезпечить системний підхід);
- дотримання терміну проведення ротації.

У свою чергу управління кар'єрою повинно базуватися на об'єктивному співставленні професійних можливостей посадових осіб місцевого самоврядування і можливості їх переміщення з однієї посади на іншу з метою використання професійного потенціалу, для підвищення результативності діяльності підрозділів Сумської міської ради.

Алгоритм управління кар'єрою посадової особи:

- оцінка кар'єрного потенціалу (в рамках атестації або відкритого конкурсу на заміщення вакантної посади);

- формування стратегії управління кар'єрою;
- реалізація стратегії управління кар'єрою.

Останнім проте не за значенням механізмом удосконалення управління потенціалом є удосконалення системи навчання муніципальних службовців та підвищення їх кваліфікації.

Система навчання персоналу та підвищення його кваліфікації багато в чому зумовлює якісний склад посадових осіб місцевого самоврядування.

Система навчання персоналу та підвищення його кваліфікації необхідна на службу в органах місцевого самоврядування в цілях:

- формування і розвитку професійних компетенцій;
- оволодіння новими знаннями.

Підставою для проведення навчання в Управлінні «Інспекція благоустрою міста Суми» можуть виступати:

- надходження громадянина на службу в органі місцевого самоврядування;
- отримання рекомендацій від атестаційної комісії про необхідність пройти навчання;
- призначення посадових осіб місцевого самоврядування на нову посаду;
- підійшов термін для проходження курсів підвищення кваліфікації;
- особиста ініціатива посадових осіб місцевого самоврядування.

Важливо зазначити, що з прийняттям Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який розпочав процес відокремлення державної служби та служби в ОМС, також виникла і потреба в перебудові системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців. Дана потреба призвела до появи необхідності в залученні до процесу навчання працівників органів місцевого самоврядування недержавних суб'єктів освітньої діяльності. Перелік суб'єктів освітньої діяльності, які почали залучати до підготовки кадрів наведений на рис. 3.3.

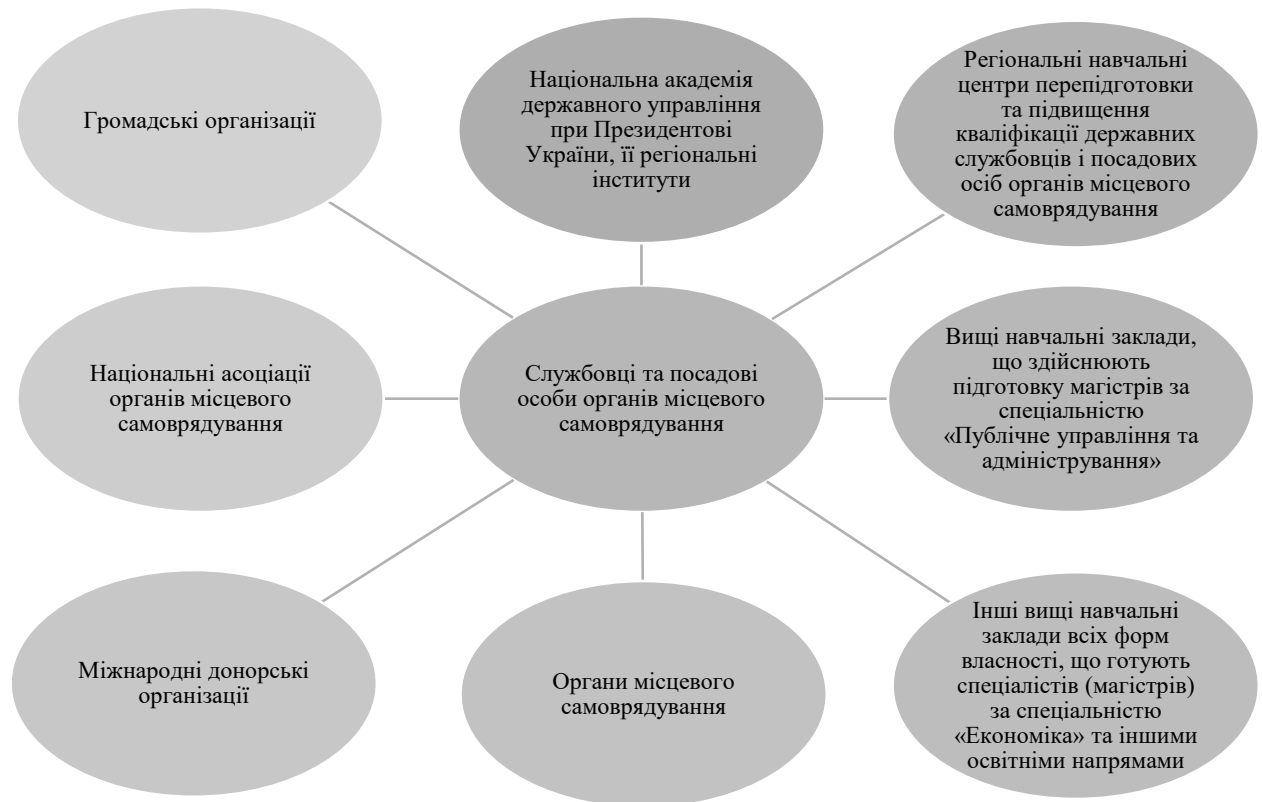


Рисунок 3.3 - Суб'єкти діяльності у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування[складено автором особисто]

З урахуванням особливостей діяльності Управління «Інспекція благоустрою міста Суми» навчання персоналу може бути реалізовано в рамках відвідування:

- професійних форумів і семінарів;
- тренінгів;
- бізнес-коучингу;
- стажувань;
- програм обміну досвідом;

З огляду на вказане необхідно зазначити, що для найбільш позитивного ефекту система навчання персоналу і підвищення його кваліфікації повинна функціонувати безперервно і включати в себе можливість отримання спеціалізованих знань відповідно до сфери діяльності підрозділу.

Для отримання найбільшого ефекту всі запропоновані заходи, спрямовані на вдосконалення процесу управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування Сумської міської ради, повинні бути реалізовані комплексно.

3.2 Механізм реалізації запропонованих рекомендацій

Механізм реалізації всіх проектних заходів повинен базуватися на програмі реалізації, в якій чітко повинен бути відображений період реалізації кожного із заходів і перелік посадових осіб відповідальних за реалізацію заходу. Програма реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення процесу управління кадрами в Управлінні «Інспекція благоустрою міста Суми» представлена в таблиці 3.2.

Табл. 3.2

Програма реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення процесу управління кадровим потенціалом в Управлінні «Інспекція благоустрою міста Суми»*

Найменування заходу	Відповідальні особи	Витрати на захід	Термін виконання
Впровадження системи адаптації персоналу	Керівник відділу благоустрою, фахівець відділу кадрів	Не потрібні	09.01.2021 р. – 31.01.2021 р
Регламентация питань, пов'язаних з ротацією кадрів і управлінням кар'єрою	Керівник відділу благоустрою, фахівець відділу кадрів	Не потрібні	09.01.2021 р. – 31.01.2021 р
Орієнтація процесу управління кадровим потенціалом на середньострокову перспективу	Керівник відділу благоустрою, фахівець відділу кадрів	Не потрібні	09.01.2021 р. – 31.01.2021 р
Впровадження контролю за ефективністю процесом управління кадровим потенціалом	Керівник відділу благоустрою, фахівець відділу кадрів	Не потрібні	09.01.2021 р. – 31.01.2021 р
Удосконалення системи навчання персоналу та підвищення його кваліфікації	Керівник відділу благоустрою, фахівець відділу кадрів	Потрібні	09.01.2021 р. – 31.01.2021 р
Посилення контролю та відповідальності за реалізацію процесу найму персоналу	Керівник відділу благоустрою, фахівець відділу кадрів	Не потрібні	09.01.2021 р – 31.01.2021 р

*[складено автором особисто]

Представлені в таблиці 3.2 терміни реалізації програми заходів спрямованої на вдосконалення процесу управління кадровим потенціалом в Управлінні «Інспекція благоустрою міста Суми» є проектними, тому з урахуванням складнощів, які можуть виникнути в ході фактичної їх реалізації вони можуть бути змінені.

1. Механізм впровадження системи адаптації персоналу:

На першому етапі в рамках даного заходу в діяльність Управління «Інспекція благоустрою міста Суми» має бути введено «Положення про адаптацію співробітників». При цьому варто рекомендувати термін адаптації пов'язувати з плином періоду встановленого випробувального терміну.

Положення про адаптацію співробітників повинен включати в себе такі обов'язкові розділи: [23]

- загальні положення;
- цілі і завдання адаптації нових співробітників;
- форми адаптації нових співробітників;
- програма роботи з новими співробітниками на етапі випробувального терміну;
- порядок проведення адаптації нових співробітників;
- атестація за підсумками завершення випробувального терміну;
- посадові особи управління, задіяні в процесі адаптації нових співробітників і їх обов'язки;
- критерії ефективності адаптації нових співробітників.

Поряд з Положенням про адаптацію персоналу в діяльності управління повинні формуватися такі документи як: [23]

- план адаптації посадової особи органу місцевого самоврядування;
- план роботи співробітника на випробувальний термін;
- адаптаційний лист нового співробітника;
- картка моніторингу адаптації;
- лист-повідомлення про результати проходження випробувального терміну.

«Положення про адаптацію співробітників» має бути затверджене наказом керівника Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми», з вмістом даного положення повинні бути ознайомлені всі співробітники управління під розпис.

Проведенням первинного інструктажу повинен займатися фахівець з кадрів. В рамках даного інструктажу працівникові пояснюється: [24]

- мета і завдання діяльності структурного підрозділу управління;
- ієрархія управління та підпорядкованості;
- внутрішні правила і норми;
- вимоги до дрес-коду;
- основні положення сформованої корпоративної культури;
- система оплати праці.

В рамках ознайомлення зі специфікою діяльності управління:

- новоприйнятого працівника знайомлять з співробітниками управління;
- пояснюють новоприйнятому співробітнику мету і завдання діяльності відділу, в якому він безпосередньо буде реалізовувати трудові функції;
- надають новоприйнятому співробітнику для ознайомлення Положення про відділ;

В процесі ознайомлення новоприйнятого працівника з посадовими обов'язками, фахівець з кадрів:

- роз'яснює суть трудових функцій, які повинен буде виконувати новоприйнятий працівник;

- надає для детального ознайомлення посадову інструкцію (на паперовому носії), в якій відображені всі права, обов'язки і відповідальність співробітника;

- після ознайомлення новоприйнятого працівника з посадовими обов'язками фахівець з кадрів дає співробітнику лист ознайомлення для проставлення підпису про те, що ознайомлення з посадовими обов'язками пройшло.

Підсумковий документ, який повинен формуватися в Управлінні «Інспекція з благоустрою міста Суми» за підсумками реалізації системи адаптації персоналу - лист-повідомлення про результати проходження випробувального терміну. У змісті даного листа викладається повідомлення співробітнику, який проходив випробувальний термін, про результати його проходження.

2. Регламентація питань, пов'язаних з ротацією кадрів і управлінням кар'єрою:

В рамках даного заходу в діяльності Управління «Інспекція благоустрою міста Суми» має бути впроваджене «Положення про ротацію кадрів». Дане положення має включати в себе наступні розділи: [25]

- загальні положення;
- порядок підготовки ротації;
- порядок проведення ротації;
- підготовка звітності про ротацію;
- відповідальність.

«Положення про ротацію кадрів» має бути затверджене наказом керівника Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми», з вмістом даного положення повинні бути ознайомлені всі співробітники управління під розпис.

Поряд з цим в Управлінні «Інспекція з благоустрою міста Суми» повинен бути сформований список посад, за якими передбачена ротація кадрів. Даний список повинен бути сформований фахівцем з кадрів і затверджений наказом начальника Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми».

Ротація посадових осіб органу місцевого самоврядування можлива тільки при отриманні письмової згоди від посадової особи, якій запропонована ротація.

Ротація може бути використана тільки в відношенні посадових осіб органу місцевого самоврядування в межах однієї групи посад.

3. Орієнтація процесів управління кадровим потенціалом на середньострокову перспективу.

Мета заходу - окреслити напрямки діяльності фахівця з кадрів в середньостроковому періоді.

Можна виділити наступні етапи процесів управління кадровим потенціалом на середньострокову перспективу:

- вивчення цілей і завдань, що стоять перед основною діяльністю Управління «Інспекція благоустрою міста Суми» на середньострокову перспективу;

- зіставлення цілей і завдань процесів управління кадровим потенціалом на середньострокову перспективу з урахуванням цілей і завдань, що стоять перед основною діяльністю Управління «Інспекція благоустрою міста Суми» на середньострокову перспективу;

- затвердження положень управління кадровим потенціалом на середньострокову перспективу начальником Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми»;

- доведення положень управління кадровим потенціалом на середньострокову перспективу до всіх зацікавлених осіб (під розпис на аркуші ознайомлення);

- фактична реалізація положень управління кадровим потенціалом, розробленої на середньострокову перспективу в діяльності Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми»;

- коригування положень управління кадровим потенціалом розроблених на середньостроковий період в разі зміни середньострокових цілей і завдань, які ставить перед своєю діяльністю Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми»;

- контроль за реалізацією положень управління кадровим потенціалом, розроблених на середньострокову перспективу оцінка та виявлення недоліків.

Даний захід дозволить розумно планувати роботу з кадрами в Управлінні «Інспекція з благоустрою міста Суми» і підбирати, розвивати персонал з

урахуванням майбутнього бачення діяльності відділу (тобто з урахуванням потенційних змін умов діяльності).

4. Впровадження контролю за ефективністю управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування:

Особи відповідальні за ефективність управління кадровим потенціалом повинні бути призначені керівником Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми». З даним наказом всі зацікавлені особи повинні бути ознайомлені під розпис в листі ознайомлення.

Усі ключові показники ефективності, встановлені для оцінки ефективності управління кадровим потенціалом в органі місцевого самоврядування, повинні бути закріплені документально. Для цього у Управлінні «Інспекція з благоустрою міста Суми» повинен бути виданий Наказ про затвердження основних ключових показників ефективності управління кадровим потенціалом, який в подальшому повинен бути підписаний начальником управління і доведений до відома всіх зацікавлених осіб.

5. Удосконалення системи навчання персоналу та підвищення його кваліфікації:

В рамках даного заходу в діяльності Управління «Інспекція благоустрою міста Суми» має бути розроблено та затверджено «Положення про навчання персоналу», яке повинно включати в себе наступні розділи: [26]

- предмет і область застосування;
- мета;
- загальні положення;
- стандарти навчання;
- оцінка ефективності навчання;
- відповідальність.

Зі змістом Положення про навчання персоналу повинні бути ознайомлені всі працівники управління під підпис.

Поряд з Положенням про навчання персоналу в Управлінні «Інспекція з благоустрою міста Суми» повинен розроблятися графік навчання, який повинен відображати наступну інформацію: [27]

- категорія посадових осіб, які відправляються на навчання (підвищення кваліфікації);
- тема проходження навчання (підвищення кваліфікації);
- період проходження навчання (підвищення кваліфікації);
- вид навчання (підвищення кваліфікації);
- найменування навчального закладу, в рамках якого посадова особа органу місцевого самоврядування буде проходити навчання (підвищення кваліфікації).

Зміст графіка навчання працівників управління має бути затверджений начальником Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми».

6. Посилення контролю та відповідальності за реалізацією процесу проведення відбору працівників управління для проведення конкурсу.

В процесі проведення контролю має відстежуватися виконання всіх елементів проведення відбору, прийнятих в Управлінні «Інспекція з благоустрою міста Суми». Тобто, в обов'язковому порядку перед безпосереднім працевлаштуванням співробітника повинен передувати етап відбору, в рамках якого мають здійснюватися такі дії як:

- первинний відбір;
- первинна співбесіда;
- остаточна співбесіда;
- тестування;
- рішення про працевлаштування.

Поряд з цим, в процесі проведення відбору працівників для роботи в органі місцевого самоврядування необхідно давати оцінку:

- організаторським здібностям;
- комунікативних якостей;
- загальному відношенню до роботи.

Оцінка перерахованих особистих якостей претендентів на посаду потрібно проводити з урахуванням специфіки діяльності Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми».

Результати проведення контролю за реалізацією процесу відбору повинні реєструватися у відповідному журналі.

Отже, розглянувши механізм реалізації запропонованих напрямків вдосконалення кадрової політики, яка реалізується в діяльності Управління «Інспекція благоустрою міста Суми» слід зазначити, що процес не несе у собі значних складнощів та матеріальних витрат, проте матиме значний позитивний вплив на розвиток потенціалу посадових осіб органу місцевого самоврядування.

Використання запропонованої програми реалізації, в якій чітко відображений період реалізації кожного із заходів і перелік посадових осіб відповідальних за реалізацію заходу, сприятиме структуризації, значному пришвидшенню та спрощенню процедури управління кадровим потенціалом.

Важливо також зазначити, що для досягнення найкращих можливих результатів, усі заходи по покращенню кадрового потенціалу мають застосовуватися системно, послідовно та комплексно, що сприятиме створенню ефекту синергії.

ВИСНОВОК

Проведене дослідження з питання формування та управління кадровим потенціалом в діяльності органів місцевого самоврядування дозволяє зробити наступні висновки:

1. За результатами проведеного дослідження були виявлені такі недоліки в області управління кадровим потенціалом Управління «Інспекція благоустрою міста Суми»:

- відсутність системи адаптації персоналу;
- не достатньо ефективно реалізується система навчання персоналу і підвищення його кваліфікації;
- не регламентовані процеси, пов'язані з ротацією кадрів і управлінням кар'єрою;
- управління кадровим потенціалом орієнтоване лише на короткострокову перспективу;
- недостатньо об'єктивний підхід до процесу відбору персоналу;
- не реалізується контроль за ефективністю управління кадровим потенціалом.

З метою підвищення ефективності підходів до формування та управління кадровим потенціалом в Управлінні «Інспекція благоустрою міста Суми» були запропоновані наступні управлінські рішення:

- розвивати авторитетність і престижність служби в органах місцевого самоврядування для залучення найбільш перспективною молоді в дану сферу (в тому числі на стадії профорієнтаційної роботи);
- впровадження системи адаптації персоналу та її регламентування;
- регламентація питань, пов'язаних з ротацією кадрів і управлінням кар'єрою;
- орієнтація управління кадровим потенціалом на середньострокову перспективу;
- запровадження контролю за ефективністю управління кадровим потенціалом та формування таких умови праці і забезпечення службовців

міській раді, які будуть залучати високопрофесійних фахівців, як адміністративно-організаційного профілю, так і вузько направлено, забезпечити наявність матеріально-технічної бази для ефективного виконання співробітниками органів місцевого самоврядування своїх посадових обов'язків;

- впровадження більш працівнико-орієнтованої системи навчання персоналу та підвищення його кваліфікації та забезпечити ефективне функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації посадових осіб, впровадження передових методик, програм, технологій. Використовувані форми навчання можуть бути різними: повноцінні освітні програми, курси, семінари, тренінги, правові консультації, стажування. Необхідно забезпечити раціональне співвідношення між теоретичною (вивчення базових основ і кращих практик місцевого самоврядування) і практичної (освоєння методик через включеність в реалізацію) частиною навчання;

- посилення контролю за процесом відбору персоналу персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. О. І. Гончар, Ю. Г. Галкіна. (2009). *Еволюція категорії «Потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях*. УДК 658:330. Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 5, Т. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/245-247.pdf>
2. Етимологія слова "кадр". (2020). Етимологічний словник Семенова А. В. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<https://lexicography.online/etymology/semyonov/%D0%BA/%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80>>
3. Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. (2012). *Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.* Національна академія державного управління при Президентові України.. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/08295121-aecf-499c-a114-9a08b5d8841c.pdf>
4. Безсмертна В.В. (2007). *Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна*. Економіка и управління: Науково-практичний журнал. – 2007. – № 3. – С. 48 – 53.. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kafmen.ru/library/compilations_vak/eiu/2007/3/p_48_53.pdf>
5. А. І. Ковальська. (2015). *Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства*. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 12, 2015. УДК 331.5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4675>>
6. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ,

2004. – 316 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.studmed.ru/fedonn-os-ryepna-m-oleksyuk-o-potencial-pdpriyemstva-formuvannya-ta-ocnka_2e14561c6e2.html>

7. І. М. Дашко. (2017). *Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку*. Економіка та держава № 1/2017. УДК 331.1. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf>

8. А. І. Ковальська. (2015). *Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства*. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 12, 2015. УДК 331.5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4675>>

9. Михалевська Л. Б. (2015). *Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень*. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування 2015 № 1. УДК 35.08:32:351 . [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf>

10. П. В. Круш, Т. В. Дитиненко. (2016). *Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства*. Підприємництво та інновації. Випуск 2, 2016. УДК 658.5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/45/32/>>

11. Верховна Рада України. (2020). *Конституція України*. Верховна Рада України. Документ 254к/96-ВР. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/conv#Text>>

12. Верховна Рада України. (2020). *Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування*. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>>

13. Верховна Рада України. (2020). *Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"*. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, №

24, ст.170. [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>>

14. Освіта.ua. (2020). *Підготовка управлінських кадрів: світовий досвід, приклади*. Менеджмент. [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13745/>>

15. Шимановська Р. (2017). *Зарубіжний досвід державного регулювання заробітної плати*. [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpnadu_2009_1_14.pdf>

16. Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, П. І. Крайнік. (2010). *Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України*. Національна академія державного управління при Президентіві України – К. : НАДУ, 2010. – 76 с. УДК 35.01(430). [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/445e5564-a528-4491-94c9-db32ede303dc.pdf>

17. Управління «Інспекція з благоустрою міста Суми». (2020). *Положення про управління «Інспекція з благоустрою міста Суми» Сумської міської ради*. Сумська міська рада. [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://smr.gov.ua/images/vlada/vykonkom/strukturni_pidrozdily/Uprav_inspek_z_blag_mista/Osnovna_diyalnist_upravl.doc>

18. Жиленко Д. (2016). *Працювати чи не працювати: що приваблює українців у держслужбі?* Kantar. [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<<https://tns-ua.com/news/pratsyuvati-chi-ne-pratsyuvati-shho-privablyuye-ukrayintsiv-u-derzhsluzhbi>>

19. Асоціація міст України. (2014). *Результати загальнонаціонального опитування міського населення України та службовців органів місцевого самоврядування міст щодо проблем місцевого самоврядування та ставлення до*

децентралізації влади. Асоціація міст України. Галузевий моніторинг №18. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://auc.org.ua/sites/default/files/mon18_1obkdalynka_tak.pdf>

20. Кабінет Міністрів України. (2020). *Постанову КМУ "Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад"*. Верховна Рада України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>>

21. Сумська міська рада. (2011). *Розпорядження міського голови м. Суми "Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування Сумської міської ради" від 15.08.2011 №213-к*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://docs.google.com/viewer?url=http://smr.gov.ua/images/vlada/vakansii/rozp_oryadok_konkurs_kadri.doc&embedded=true>

22. Сумська міська рада. (2020). *Перелік питань на перевірку знання законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень управлінь та відділів Сумської міської ради*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/vakansiji/925-perelik-pitan-na-perevirku-znannya-zakonodavstva-z-urakhuvannyam-spetsifiki-funktsionalnikh-povnovazhen-upravlin-ta-viddiliv-sumskoj-miskoji-radi.html>>

23. Михальченко Т.Л. (2019). *План адаптації нового співробітника*. JetGear. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<https://jetgear.ru/uk/zarabotok-v-internete/plan-adaptacii-novogo-sotrudnika-primer-kak-organizovat-adaptaciyu-personala.html>>

24. ПРООН. (2020). *Лідерство в команді та етапи її розвитку*. Модуль 3. Формування команди та розвиток організаційної культури. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<https://eduhub.in.ua/files/159610517540494.pdf>>

25. Міністерство закордонних справ України. (2020). *Наказ Міністерства закордонних справ України "Про затвердження Порядку ротації*

посадових осіб дипломатичної служби в органах дипломатичної служби". Верховна Рада України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1274-18#Text>>

26. Консультант кадровика. (2020). *Положення про навчання персоналу.* Консультант кадровика №7 (91) 2015 / Кадрове діловодство. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu>>

27. Національне агентство України з питань державної служби. (2020). *Наказ Національного агентства України з питань державної служби "Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування".* Верховна Рада України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>>