

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти

Групи ПУАмз-21

**Мельничук (Сименович) Тетяна
Вікторівна**

(підпис)

Керівник:

к.е.н., професор

Кривов'язюк Ігор Володимирович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

« » 2024 р.

д.е.н., професор

Гарант освітньої програми:

Вахович Ірина Михайлівна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«___» _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Мельничук (Сименович) Тетяна Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування в умовах децентралізації

Керівник роботи: к.е.н., професор Кривов'язюк І. В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 507/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «___» _____ 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові статті, матеріали міжнародних конференцій, навчальні посібники з питань управління персоналом та діяльності органів місцевого самоврядування, аналітичні звіти, нормативно-правові акти, що регулюють службу в органах місцевого самоврядування.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

5. Перелік графічного матеріалу:

Об'єкт, предмет роботи. Завдання роботи. Аналіз наукових підходів щодо управління людськими ресурсами. Система управління персоналом. Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. Особливості організаційної структури органів місцевого самоврядування. Аналіз впливу децентралізації на управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Особливості оцінки та мотивації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Кривов'язюк І.В.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Кривов'язюк І.В.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Кривов'язюк І.В.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 23.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2024</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2024</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2024</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2024</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2024</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2024</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2024</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2024</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2024</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2024</i>	

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Сименович Т.В.
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Кривов'язюк І.В.
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сименович Т.В. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра освітньої програми «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Луцький національний технічний університет, Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку джерел посилань.

У кваліфікаційній роботі детально досліджено ключові теоретичні аспекти управління людськими ресурсами. Розкрито концептуальні основи процесів децентралізації, які змінюють підходи до управління персоналом у сучасних умовах, проаналізовано нормативно-правову базу, яка регулює діяльність органів місцевого самоврядування в частині управління персоналом, а також досліджено організаційні структури цих органів, їх адаптацію до умов децентралізації, досліджено сучасні підходи до оцінювання ефективності роботи персоналу органів місцевого самоврядування та системи мотивації їх працівників. У роботі також запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів та розроблено шляхи підвищення ефективності управління людськими ресурсами в контексті децентралізаційних реформ.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, децентралізація, органи місцевого самоврядування, нормативно-правове регулювання, організаційна структура, оцінювання персоналу, мотивація, кадрова політика.

ANNOTATION

Symenovich T.V. Human resources management in local government bodies under decentralization conditions. Manuscript.

Qualification work of the master's degree program "Public Management and Administration" in specialty 281 "Public Management and Administration". Lutsk National Technical University, Lutsk, 2024.

The qualification work consists of an introduction, three main sections, conclusions, a list of references.

The qualification work examines in detail the key theoretical aspects of human resources management. The conceptual foundations of decentralization processes that change approaches to personnel management in modern conditions are revealed, the regulatory and legal framework that regulates the activities of local government bodies in terms of personnel management is analyzed, and the organizational structures of these bodies, their adaptation to decentralization conditions, and modern approaches to assessing the effectiveness of the work of local government personnel and the motivation system of their employees are investigated. The paper also offers practical recommendations for improving motivational mechanisms and develops ways to increase the efficiency of human resource management in the context of decentralization reforms.

Keywords: human resource management, decentralization, local governments, regulatory and legal regulation, organizational structure, personnel evaluation, motivation, personnel policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	10
1.1. Теоретичні підходи до визначення управління людськими ресурсами	10
1.2. Концептуальні засади дослідження процесів децентралізації	13
1.3. Методичні аспекти дослідження управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування	15
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	18
2.1. Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування	18
2.2. Особливості організаційної структури органів місцевого самоврядування	22
2.3. Аналіз впливу децентралізації на управління персоналом в органах місцевого самоврядування	25
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	29
3.1. Особливості та виклики атестації посадових осіб місцевого самоврядування	29
3.2. Мотивація посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні	33
ВИСНОВКИ	37
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	39

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку суспільства та держави децентралізація виступає однією з основних реформ, що спрямована на підвищення ефективності управління, зміцнення демократичних засад і покращення якості послуг, які отримують громадяни. Цей процес передбачає передачу повноважень від центральних органів влади до місцевих органів самоврядування, відкриваючи нові можливості для розвитку, але водночас породжуючи й значні виклики в управлінні людськими ресурсами.

Органи місцевого самоврядування, як базові інституції влади на місцевому рівні, відіграють ключову роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальних громад. У процесі децентралізації вони здобувають більшу автономію та відповідальність за вирішення місцевих питань, що вимагає застосування сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Ефективне управління персоналом є вирішальним чинником для реалізації стратегічних завдань громад, сталого розвитку та підвищення добробуту населення.

Значущість цієї теми зумовлена необхідністю адаптації органів місцевого самоврядування до нових умов діяльності. Забезпечення органів кваліфікованими кадрами, які здатні ефективно виконувати покладені на них завдання, є важливим чинником успіху реформи децентралізації. Від якості управління людськими ресурсами значною мірою залежить результативність цих перетворень, що робить дане дослідження актуальним як для наукових досліджень, так і для практичного застосування.

Теоретичні засади управління людськими ресурсами розглядалися багатьма вченими-економістами. Зокрема, серед тих, хто висвітлював цю проблематику, можна виділити таких науковців, як Щьокіна Є.Ю., Балабан Л.Ю., Мартиненко К.А. [12], Лаптев В. І. [4], Зайченко О.І., Кузнецова В.І. [11], Венцель В.Т. [8], Діденко О. Г., Мирошніченко А.І. [10].

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом у структурах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами в умовах децентралізації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, визначення основних проблем і шляхів їх вирішення.

У межах роботи досліджуються теоретичні основи управління персоналом, вплив децентралізації на кадрову політику, а також практичні методи підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- вивчити основні теоретичні підходи та моделі управління людськими ресурсами;
- проаналізувати концептуальні засади процесів децентралізації та їх вплив на управління персоналом;
- розробити методичні підходи до дослідження управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування;
- оцінити нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування;
- дослідити особливості організаційної структури органів місцевого самоврядування та їх вплив на управління персоналом;
- провести аналіз впливу децентралізації на управління персоналом в органах місцевого самоврядування;
- вивчити особливості та виклики процесу атестації посадових осіб місцевого самоврядування;
- дослідити підходи до мотивації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні та розробити рекомендації для їх вдосконалення.

Для досягнення мети застосовуються аналіз наукових джерел, нормативно-правової бази, статистичних даних, а також опитування та експертні інтерв'ю з представниками органів місцевого самоврядування.

Результати можуть бути корисними для практиків і теоретиків у сфері місцевого самоврядування, кадрового управління та децентралізації. Розроблені рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування та підтримці реформ, що тривають в Україні.

Таким чином, кваліфікаційна робота спрямована на всебічне дослідження актуальних проблем управління людськими ресурсами, аналіз впливу децентралізації на кадрову політику та розробку практичних рекомендацій для підвищення ефективності місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні підходи до визначення управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами – головна функція будь якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал зрівняно з основним капіталом; витрати на нього розглядають як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, а працівники стають об'єктом корпоративної стратегії. Активно впроваджують групову організацію праці, через що роблять акцент на створенні команди, на розвитку здібностей людей і формуванні корпоративної культури. Кадрові служби вирішують організаційні й аналітичні питання, а також надають підтримку лінійним керівникам, щоб полегшити адаптацію працівників у компанії. У концепції людських стосунків стверджується, що людина сьогодні прагне, поперше, до способу існування в соціальному зв'язку з іншими людьми і, подруге, як частина цього – до економічної функції, що потрібна групі й цінується нею. Таким чином, управління людськими ресурсами спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем [1, 12].

Зокрема, Дж. Сторі пояснював управління людськими ресурсами як «особливий спосіб управління працівниками на підприємстві, спрямований на створення конкурентних переваг через стратегічне розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, який своєю чергою користується цілісною системою культурологічних, структурних і кадрових технік» [2].

Основною метою процесу управління людськими ресурсами на сучасному етапі є формування, розвиток та реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства. Це пов'язано з тим, що кожен працівник має використовувати власний трудовий та творчий потенціал та завдяки цьому сприяти досягненню підприємством цілей [Шевчук А. М., Бугрим О. Ю. 2012].

Таблиця 1.1.– Аналіз наукових підходів щодо управління людськими ресурсами*

<i>Підхід</i>	<i>Сутність</i>
Функціональний	Управління розподілено на функціональні складові
Процесний	Управління як сукупність процесів, спрямованих на досягнення організаційних цілей
Системний	Управління як сукупність взаємозалежних елементів, що має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок
Ситуаційний	Управління залежить від ситуації та динаміки її зміни враховуючи умови як внутрішнього, так і зовнішнього середовища
Комплексний	Враховує сукупність економічних, соціально-психологічних, правових, техніко-технологічних, педагогічних, інформаційних, наукових та інших аспектів управління в їх сукупності та взаємодії
Поведінковий	Ефективність управління залежить від поведінки лідера, його стилю управління
Копетентісний підхід	Орієнтується на поведінку людину через прояв її компетенцій
Проблемно- орієнтований	Управління будується навколо вирішення проблеми

*Джерело: [Лаптев, 2017].

Водночас варто звернути увагу на той факт, що кожен з наукових підходів зазначених у табл. 1 має свої переваги та недоліки, які у свою чергу впливають на процес теоретичного дослідження управління людськими ресурсами, так і практичного застосування кожного окремого підходу. Розглянемо переваги та недоліки кожного з підходів:

1) функціональний

переваги: деталізація окремих процесів; висока кваліфікація фахівців, які реалізують певну функцію;

недоліки: втрачання зацікавленості у загальному кінцевому результаті; ускладнення міжструктурних зв'язків; низька гнучкість та адаптивність через відсутність роботи за принципом «єдиного організму».

2) процесний

переваги: орієнтований на кінцевий результат; розвиває горизонтальні зв'язки;

недоліки: елементи управлінської діяльності витікають один з одного.

3) системний

переваги: усі елементи управлінської діяльності є взаємопов'язаними, а не витікають один з одного;

недоліки: не враховується що в довкіллі, має вплив управління; не визначає ролі окремих структурних елементів; не визначає основні змінні, які впливають на управління.

4) ситуаційний

переваги: - висока адаптивність та гнучкість; швидка реакція на зміни;

недоліки: ризик управлінської помилки через повну відповідальність на керівництві; суб'єктивність оцінки ситуації; потреба в значній децентралізації управління.

5) комплексний

переваги: інтеграція інформаційних технологій та управління; значна наукова складова управління;

недоліки: збільшення контролю за середньою та нижньою ланкою управління.

6) поведінковий

переваги: орієнтація на людину; прагнення з'ясувати причини того чи іншого стилю поведінки; концентрація на лідері;

недоліки: неврахування ситуації при формуванні стилю управління.

7) копетентісний підхід

переваги: дозволяє зв'язати знання, які застосовуються, з конкретними результатами діяльності; підвищується відповідальність та рівень самонавчання людини;

недоліки: складність у визначенні індикаторів компетенцій та їх кількісного виразу.

8) проблемно-орієнтований

переваги: можливість не тільки реактивних, але й превентивних дій; висока динамічність та адаптивність; інтеграція інформаційних технологій та управління;

недоліки: ризик управлінської помилки через обмеженість часу на прийняття рішень [Лаптев, 2017].

1.2. Концептуальні засади дослідження процесів децентралізації

З 2014 р. Україна розпочала процес децентралізації, основною метою якого визначено формування ефективного місцевого самоврядування, яке б забезпечило створення й підтримку повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад [5].

На загальносвітовому рівні ключові принципи децентралізації як одного з головних принципів функціонування місцевого самоврядування було офіційно зафіксовано у двох знакових документах, прийнятих у 1985 р.: Європейській хартії місцевого самоврядування [6] та Всесвітній декларації місцевого самоврядування [7]. У цих документах визначено, що місцеве самоврядування означає право та спроможність органів місцевого самоврядування здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення [Венцель, 2019].

З урахуванням різноманітних характеристик, соціально-економічних та політичних умов і наслідків цього процесу можна виокремити такі види децентралізації, як політична, адміністративна, фіскальна, економічна [8].

Політична децентралізація передбачає надання громадянам більших повноважень при прийнятті певних (визначених законом) державницьких рішень безпосередньо або засобами представницької демократії. Першорядний аргумент на користь політичної децентралізації полягає в постулаті, що за умов широкого залучення суспільства до прийняття рішень, що впливають на його життєдіяльність, такі рішення будуть більш ефективними, раціональними, об'єктивними, суспільно корисними, на відміну від рішень, що приймаються державою на центральному рівні. Водночас політична децентралізація потребує формування відповідної нормативно-правової бази, достатньої інституційної спроможності самоврядних органів, їхньої соціальної та суспільно-політичної зрілості, належного рівня політичної культури. Адміністративна децентралізація зорієнтована на перерозподіл державних функцій, повноважень, відповідальності та фінансових ресурсів між органами влади різних рівнів. Виокремлюється три основні форми адміністративної децентралізації – деконцентрація, делегування і деволюція [Венцель, 2019].

З точки зору дослідження управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування варто звернути увагу на думку Цимбалоюк І. О., яка зазначає, що з метою реалізації ефективної моделі децентралізації, необхідно забезпечити місцевий рівень:

– достатніми обсягами фінансування, в межах якого буде здійснюватися використання інструментів державного регулювання соціально-економічного розвитку. Зауважимо, що всі податки без винятку накопичуються на місцях, тому фінансове забезпечення місцевих органів влади має здійснюватися не шляхом фінансування з державного бюджету, а шляхом перерозподілу податкових надходжень з метою зниження частки доходів державного бюджету у структурі зведеного бюджету;

– достатніми повноваженнями, необхідними для впровадження цієї політики;

– адекватним рівнем контролю, налагодженого з метою уникнення системного зловживання владою посадових осіб на найбільш відповідальних посадах [Цимбалюк, 2019].

1.3. Методичні аспекти дослідження управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування

Тривала тенденція переходу до HR-менеджменту супроводжується такими змінами в HR-службах:– перехід від підбору та розстановки персоналу до участі в розробці стратегії управління та організаційних змін;– надання допомоги лінійному керівництву;– професіоналізація сфери управління персоналом і зменшення в ній ролі технічних виконавців;– участь у розробці та реалізації політики соціального партнерства;– орієнтація на розвиток людських ресурсів у тісному зв'язку з цілями організації, забезпечення його кваліфікованими, всебічно розвиненими та освіченими працівниками [Діденко, Мирошніченко, 2023].

Крім цього, управління персоналом приділяє велику увагу:– розвиток організаційної (корпоративної) культури;– навчання персоналу;– мотивація співробітників [Іжа, Приходченко, Саханенко, 2020].

Метою управління персоналом є забезпечення якомога більшої відповідності між організацією та професійною увагою співробітників. Методи управління людськими ресурсами – це способи впливу на окремих працівників та їх групи для досягнення певних цілей. Як правило, їх поділяють на такі групи: Економічні методи, спрямовані на матеріальне стимулювання ефективної діяльності чиновника (винагорода, оклад, «соціальний пакет» тощо). Адміністративні методи роботи з персоналом – це комплекс прямого впливу на працівників, адаптований до почуття обов'язку, формування

усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення людини навчитися культурі праці (створення структури управління, затвердження адміністративних норм, дотримання принципи культури праці). видання наказів і розпоряджень, підбір і розподіл кадрів, розробка робочих інструкцій і завдань) [Щьокіна, Балабан, Мартиненко, 2020].

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність. За кожним з критеріїв повинні досягатись визначені цілі. Для того, щоб підприємство ефективно працювало необхідно мати три вирішальних елементи: – завдання і стратегію її виконання; – організаційну структуру; – систему управління персоналом. Поточні зміни на підприємстві часто пов'язані зі змінами у персоналі, його ставленні до роботи. Функція управління персоналом полягає в тому, щоб вжити заходів у зв'язку з цими змінами і відповідно відреагувати на них. Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли вище керівництво підприємства буде розглядати персонал як ключ до його ефективності. А досягнення найбільшої ефективності підприємства передбачає такі завдання:

- 1) розробку програми, досягнення цілей підприємства;
- 2) ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
- 3) забезпечення організації працівниками; висококваліфікованими і зацікавленими;
- 4) прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- 5) розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати на даному підприємстві;
- 6) допомога у формуванні та збереженні високого морально - психологічного клімату в колективі;

7) розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та підприємства [Ганза, 2011].

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1. Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування

Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування є ключовим елементом для забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку місцевих громад. Саме завдяки належній кадровій політиці органи місцевої влади можуть виконувати свої функції, задовольняти потреби населення та забезпечувати прозорість і відповідальність у своїй роботі.

Фундаментом цього процесу є законодавчі та нормативно-правові акти, які регламентують діяльність органів місцевого самоврядування та встановлюють стандарти кадрової політики. Зокрема, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає основні принципи організації роботи органів місцевого самоврядування, регламентує питання кадрового забезпечення, встановлює права, обов'язки та кваліфікаційні вимоги до посадових осіб. Важливо, що цей закон також акцентує увагу на необхідності постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників [Про місцеве самоврядування в Україні, 1997].

Окрему увагу варто приділити Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який деталізує порядок проходження служби, вимоги до працівників, їхні права, обов'язки та механізми захисту трудових прав. У цьому законі закладено принципи відкритості, прозорості та конкретності при відборі кадрів, що сприяє формуванню професійної та ефективної команди працівників [Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», 2001].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначає правові та організаційні основи служби, встановлює статус службовців, їхні права, обов'язки та відповідальність. Основна мета цього закону щодо управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні прозорості, ефективної та професійної кадрової політики, яка сприяє стабільності та якості роботи органів місцевого самоврядування.

Закон регулює управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування на основі таких принципів:

1. Кадрові рішення повинні відповідати чинному законодавству і бути прозорими для громадськості.
2. Забезпечення рівних можливостей для всіх громадян незалежно від статі, віку, національності чи інших характеристик.
3. Проведення конкурсного відбору для заміщення посад у органах місцевого самоврядування.
4. Службовці повинні відповідати вимогам посадових інструкцій та мати необхідну кваліфікацію.
5. Сприяння підвищенню професійної кваліфікації працівників.

Можна виділити наступні ключові аспекти управління людськими ресурсами, передбачені законом:

1. Визначення статусу службовців, так закон чітко розмежовує категорії службовців:

– посадові особи місцевого самоврядування (мають спеціальний статус, пов'язаний із виконанням завдань та функцій органів місцевого самоврядування);

– інші працівники органів місцевого самоврядування, які виконують допоміжні функції;

– посадові особи мають особливий порядок прийняття на службу, дисциплінарної відповідальності, а також спеціальні соціальні гарантії.

2. Особливості прийому на службу:

- прийом здійснюється на конкурсній основі (за винятком випадків переведення або інших підстав, передбачених законом);

- кандидати повинні відповідати кваліфікаційним вимогам для кожної посади (освіта, стаж роботи, професійні компетенції);

- конкурсний відбір включає етапи подання документів, тестування або співбесіди, оцінювання професійних та особистісних якостей.

3. Проходження служби – закон деталізує порядок проходження служби, включаючи:

- призначення на посаду;

- переведення на іншу посаду;

- атестацію службовців для оцінки їх відповідності займаній посаді;

- вимоги до підвищення кваліфікації.

4. Оцінювання роботи та атестація:

- атестація проводиться для визначення професійної придатності посадової особи;

- вводяться критерії оцінювання ефективності діяльності, включаючи рівень виконання завдань, якість роботи, дотримання етичних стандартів;

- результати атестації можуть бути підставою для заохочення, переведення або звільнення.

5. Підвищення кваліфікації – закон акцентує увагу на необхідності професійного розвитку службовців:

- організація навчальних курсів, тренінгів, семінарів для підвищення професійних компетенцій;

- участь у програмах підвищення кваліфікації є обов'язковою умовою для певних категорій посад.

6. Соціальні гарантії – закон передбачає низку соціальних гарантій для посадових осіб місцевого самоврядування:

- Стабільна оплата праці, включаючи оклади, премії, надбавки за вислугу років.

- Захист трудових прав, включаючи право на відпустки, соціальні виплати.

– Пенсійне забезпечення, яке враховує особливості роботи в органах місцевого самоврядування.

7. Дисциплінарна відповідальність – так, визначено порядок застосування дисциплінарних стягнень, включаючи догани, попередження та звільнення. Усі рішення повинні бути обґрунтованими та відповідати законодавчим нормам.

Окрім базових законів, управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування регулюється численними підзаконними актами, інструкціями та положеннями. Наприклад, внутрішні регламенти можуть визначати порядок прийому на службу, атестації, переведення, звільнення працівників, а також механізми їхньої професійної адаптації. Такі документи повинні відповідати чинному законодавству та водночас враховувати специфіку діяльності конкретних органів місцевого самоврядування.

Сучасні умови вимагають від органів місцевого самоврядування впровадження новітніх методів управління людськими ресурсами. Це включає:

– оцінку ефективності роботи персоналу: використання сучасних інструментів для моніторингу результатів діяльності працівників.

– програми мотивації: запровадження матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення продуктивності та задоволення від роботи.

– професійний розвиток: організацію тренінгів, курсів, семінарів для підвищення кваліфікації та впровадження нових компетенцій.

– діджиталізацію: використання цифрових технологій для автоматизації кадрових процесів, таких як рекрутинг, оцінювання персоналу чи управління робочими графіками.

Важливим аспектом кадрової політики є соціальний захист працівників. Законодавство гарантує службовцям право на пенсійне забезпечення, медичне обслуговування, соціальні виплати та інші пільги. Така підтримка сприяє стабільності кадрового складу та зменшенню плинності кадрів.

Крім того, велика увага приділяється забезпеченню гендерної рівності та боротьбі з дискримінацією. Законодавчі акти передбачають рівні можливості для працівників незалежно від статі, віку, раси, національності чи інших ознак.

Це створює комфортні умови праці, де кожен має змогу розкрити свій потенціал.

Отже, управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування – це складний, багатогранний процес, який базується на законодавчій основі та новітніх підходах. Його головна мета – формування ефективної, професійної та мотивованої команди, здатної якісно надавати послуги громадянам, сприяти розвитку місцевих громад та зміцнювати довіру до місцевої влади.

2.2. Особливості організаційної структури органів місцевого самоврядування

Питання формування організаційної структури та/ або штатного розпису органів місцевого самоврядування є важливим аспектом практичної діяльності ОМС. В цьому контексті важливим є наявність аналітичних документів таких як «Формування організаційної структури та штатного розпису органів місцевого самоврядування: аналітична записка» створеного експертами Асоціації об'єднаних територіальних громад у рамках впровадження проекту «Розроблення ефективної організаційної структури для ОТГ», який реалізується Асоціацією ОТГ за підтримки Програми DOBRE [16].

Зокрема, розглянемо основні питання та підсумки, що викладені у дослідженні.

Європейська Хартія місцевого самоврядування, яка стала обов'язковим для України законом з 1 січня 1998 року, визначає кілька ключових принципів, що впливають на діяльність органів місцевого самоврядування.

Перш за все, повноваження органів місцевого самоврядування повинні бути повними та виключними. Вони не можуть бути скасовані або обмежені іншим органом, якщо це не передбачено законом (пункт 4 статті 4).

По-друге, загальні засади формування адміністративних структур визначені в статті 6, згідно з якою органи місцевого самоврядування повинні мати можливість самостійно визначати свої внутрішні адміністративні структури відповідно до місцевих потреб та для забезпечення ефективного управління. Основними принципами тут є ефективне управління та врахування потреб громади та громадян.

Для виконання законодавчих завдань органи місцевого самоврядування мають забезпечити набір висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистих якостей та компетентності. Прийняття на службу також впливає на формування штатного розпису та організаційної структури, оскільки існує прямий зв'язок між компетенціями працівників та їхніми посадами.

Закон України «Про місцеве самоврядування» заклав правові основи для визначення адміністративної структури органів місцевого самоврядування. Відповідно до частини 5 статті 10, чисельність працівників визначається відповідною радою в межах загальної чисельності, затвердженої Кабінетом Міністрів України.

До виключної компетенції сільських, селищних та міських рад відноситься визначення чисельності виконавчого комітету ради, затвердження персонального складу, внесення змін до складу та його розпуск (пункт 3 частини 1 статті 26). Також до них належить затвердження структури виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та його виконавчих органів, відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України (пункт 5 частини 1 статті 26). Ці норми також відображаються в повноваженнях сільського, селищного та міського голови (пункт 6 частини 3 статті 42).

Сільська, селищна та міська рада може прийняти рішення про розмежування повноважень між виконавчим комітетом, відділами, управліннями та іншими виконавчими органами ради, що впливає на організаційну структуру апарату та виконавчого комітету.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» також регулює організацію діяльності органів місцевого самоврядування. Згідно зі статтею 4, одним із основних принципів служби є самостійність кадрової політики в територіальній громаді. Цей принцип передбачає самостійне управління службою без втручання державних органів (також стаття 4 законопроекту, реєстр. № 8369).

Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2007 року № 174 визначила типову структуру органів місцевого самоврядування та граничну чисельність працівників, враховуючи чисельність населення відповідної територіальної громади. На прикладі сільських рад, де штат може нараховувати до 6 осіб, можна побачити, що до компетентних фахівців відносяться, зокрема, землевпорядники.

Формування організаційної структури та штатного розпису органів місцевого самоврядування є виключними повноваженнями самого органу. Однак, автономія місцевого самоврядування повинна базуватися на принципах відповідальності за ефективне використання публічних коштів та узгодженості місцевих рішень з національною стратегією розвитку.

Кожен орган місцевого самоврядування має мати свою унікальну структуру, що відображає його діяльність на місцевому рівні, та забезпечувати реалізацію повноважень за допомогою чітко визначених структурних підрозділів. Замість типових структур доцільно запровадити перелік обов'язкових структурних підрозділів та посадових осіб для забезпечення функціонування органу. Організаційна структура повинна бути гнучкою та адаптуватися до змін, але її зміни мають бути виправданими і впроваджуватись у мінімальні терміни.

Організаційна структура та штатний розпис органу місцевого самоврядування без сумніву відображають повноваження та завдання, які реалізує цей орган. Йдеться не тільки про перелік повноважень (як власних, так і делегованих), але й про обсяг, який відповідна рада та виконавчі органи взяли на себе для реалізації.

Варто також наголосити, що певні повноваження, як то у сфері бухгалтерського аналізу та звітності, у сфері управління людськими ресурсами (кадрами) та адміністративно-господарські функції, не враховувалися. Однак, для реалізації так званих внутрішніх функцій органу місцевого самоврядування повинні бути передбачені відповідні посади посадових осіб місцевого самоврядування, службовців та працівників.

2.3. Аналіз впливу децентралізації на управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Децентралізація як процес передачі частини повноважень і функцій від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування має на меті створити умови для ефективнішого управління, покращити якість надання послуг населенню та посилити місцеву демократію. Однією з ключових сфер впливу децентралізації є управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Зміни, які супроводжують цей процес, вимагають нових підходів до організації кадрової роботи, впровадження сучасних стандартів та технологій, а також підвищення кваліфікації фахівців.

Одним з ключових аспектів цього процесу є збільшення автономії місцевих органів влади. Децентралізація розширює автономію органів місцевого самоврядування, надаючи їм більше свободи у вирішенні кадрових питань. Вони отримують можливість:

- розробляти власні стратегії управління персоналом;
- встановлювати критерії відбору та оцінювання працівників;
- адаптувати кадрові політики до специфіки територіальних громад.

Це сприяє ефективнішому використанню людських ресурсів та покращенню якості адміністративних послуг. Наприклад, органи місцевого самоврядування можуть оперативно реагувати на потреби громади, формуючи команди, що здатні вирішувати конкретні завдання.

Водночас завдяки процесам децентралізації відбувається покращення взаємодії з громадою. Децентралізація дозволяє встановлювати тісніший зв'язок між органами влади та населенням. Громади отримують можливість активно брати участь у кадрових процесах, включаючи:

- обговорення ключових кадрових призначень;
- моніторинг діяльності посадовців;
- надання зворотного зв'язку щодо роботи службовців.

Це підвищує рівень довіри до місцевих органів влади та стимулює персонал до відповідального виконання своїх обов'язків.

Також, відбувається підвищення відповідальності службовців. З новими повноваженнями органи місцевого самоврядування отримують і новий рівень відповідальності. Місцеві керівники мають забезпечувати ефективність роботи своїх підлеглих, дотримання стандартів етики та прозорість прийняття рішень. Для цього вони використовують:

- чіткі критерії оцінювання результативності;
- регулярні атестації та оцінки діяльності;
- механізми дисциплінарної відповідальності.

Ці заходи створюють умови для підвищення професіоналізму службовців та їхньої мотивації.

Так, формується потреба у нових компетенціях. Децентралізація ставить перед місцевими службовцями нові виклики. Вони мають володіти навичками:

- стратегічного планування;
- управління фінансовими та людськими ресурсами;
- використання інформаційних технологій;
- ефективної комунікації з громадянами.

Це вимагає постійного професійного розвитку, організації тренінгів, семінарів та навчальних програм.

Не менш важливим є використання сучасних технологій. Так, в умовах децентралізації цифровізація стає важливим інструментом управління персоналом. Застосування електронних систем дозволяє:

- автоматизувати кадровий облік;
- проводити онлайн-оцінювання;
- формувати бази даних для аналізу ефективності персоналу;
- підвищувати прозорість кадрових процедур.

Наприклад, впровадження електронного документообігу значно зменшує бюрократичні витрати часу та ресурсів.

Водночас, децентралізація сприяє зміцненню місцевої демократії. Залучення громадян до процесів управління кадрами є важливий аспект децентралізації. Громадські слухання, консультації та відкриті конкурси на посади сприяють:

- підвищенню прозорості прийняття рішень;
- зміцненню довіри до влади;
- зменшенню ризиків корупції.

Крім цього, існують виклики у сфері управління персоналом через процеси децентралізації. Так, позитивні зміни, процес децентралізації стикається з низкою труднощів:

1. брак кваліфікованих кадрів – місцеві органи не завжди можуть залучити висококваліфікованих фахівців через обмежений бюджет або відсутність умов для професійного розвитку;

2. фінансова нестабільність – нестача коштів у місцевих бюджетах ускладнює впровадження сучасних методик управління та забезпечення належної оплати праці;

3. складнощі в адаптації – органи влади можуть стикатися з опором змін з боку персоналу, який звик до старих методів роботи.

Таким чином, децентралізація є потужним каталізатором змін у сфері управління персоналом. Вона надає органам місцевого самоврядування більше можливостей для розвитку, але водночас ставить перед ними нові виклики. Для досягнення успіху необхідно забезпечити належну підготовку кадрів, впровадити сучасні технології та створити прозорі механізми управління. Це

сприятиме зміцненню місцевої демократії, підвищенню ефективності роботи органів влади та покращенню якості життя громадян.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Особливості та виклики атестації посадових осіб місцевого самоврядування

Атестація посадових осіб місцевого самоврядування – це важливий процес, спрямований на оцінку професійної компетентності, ефективності діяльності та відповідності службовців займаним посадам. Її основною метою є забезпечення якісного виконання функцій органів місцевого самоврядування, підвищення професійного рівня працівників та створення умов для їхнього подальшого розвитку.

Типовий план атестації може включати:

1. Підготовка до атестації:

- формується перелік посадових осіб, які мають пройти атестацію;
- розробляються критерії оцінювання з урахуванням специфіки посадових обов'язків і завдань органу місцевого самоврядування;
- створюється атестаційна комісія, що включає представників керівництва, профспілок та незалежних експертів.

2. Оцінка та співбесіда:

- збирається інформація про виконання службових обов'язків, досягнення та дотримання професійних стандартів;
- проводиться співбесіда з посадовими особами для оцінки їхніх компетенцій та навичок.

3. Документування результатів:

– у результаті атестації оформлюється атестаційний лист, який включає оцінку діяльності службовця, висновки комісії та рекомендації щодо професійного розвитку чи ротації.

Ключові критерії оцінки включають:

1. Професійна компетентність

- наявність відповідної освіти та досвіду роботи;
- відповідність знань вимогам займаної посади.

2. Ефективність діяльності

- рівень виконання завдань, якість надання послуг громадянам;
- раціональне використання ресурсів.

3. Особисті якості

- лідерські здібності, комунікабельність, здатність працювати в команді;
- дотримання етичних стандартів і норм професійної поведінки.

Згідно чинного законодавства та типових підходів, атестація проводиться не рідше одного разу на три роки. Позачергова атестація можлива у випадках змін у структурі органу чи законодавстві.

Окрім атестації, проводиться щорічна оцінка роботи службовців, яка спрямована на оперативний контроль за виконанням обов'язків. Основні складові такої оцінки можуть містити:

- оцінка виконання планів;
- визначення потреб у професійному навчанні;
- зворотний зв'язок з працівником.

Переваги атестації для процесу управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування в умовах децентралізації:

- підвищення професійного рівня адже атестація стимулює службовців до розвитку та вдосконалення;
- об'єктивність здатна забезпечити прозорий процес оцінювання, що підвищує довіру до системи місцевого самоврядування;
- оптимізація кадрів як результат атестації використовуються для прийняття рішень про ротацію, навчання чи звільнення.

Водночас існують певні виклики та перспективи в процесі атестації посадових осіб місцевого самоврядування, адже система атестації потребує модернізації для врахування сучасних викликів:

- впровадження цифрових інструментів оцінювання;
- підвищення рівня підготовки атестаційних комісій;
- забезпечення об'єктивності процесу через незалежний моніторинг.

Атестація посадових осіб місцевого самоврядування – це важливий інструмент підвищення ефективності управління. Вдосконалення цього процесу сприятиме розвитку місцевого самоврядування та покращенню якості послуг для громадян.

Водночас, атестація та щорічна оцінка посадових осіб у період дії воєнного стану та за новим законодавством про службу в органах місцевого самоврядування має свої особливості.

В період дії воєнного стану в Україні питання атестації та щорічної оцінки посадових осіб органів місцевого самоврядування набувають особливого значення. В умовах воєнних викликів, зокрема безпекових і соціальних ризиків, забезпечення ефективного функціонування місцевих органів влади вимагає високої кваліфікації та професіоналізму їхніх службовців. Нове законодавство про службу в органах місцевого самоврядування вводить декілька важливих змін у процес атестації та оцінювання.

Атестація посадових осіб місцевого самоврядування, тобто оцінка їхньої відповідності займаній посаді, здійснюється з урахуванням нових викликів, які постають перед органами влади в умовах воєнного стану. Зокрема, враховуються такі аспекти:

– Безпекові умови. Під час проведення атестації береться до уваги здатність службовців оперативно реагувати на зміни в безпековій ситуації, їхні навички у сфері кризового управління та вміння діяти в екстремальних умовах.

– Соціально-економічні виклики. В умовах воєнного стану посадові особи повинні демонструвати здатність ефективно керувати ресурсами та забезпечувати стабільність життєдіяльності місцевих громад.

Водночас, новий закон про службу в органах місцевого самоврядування встановлює більш детальні процедури атестації, які включають:

– Регулярність проведення. Так, атестація повинна проводитися не рідше одного разу на три роки. В період воєнного стану можливе проведення позапланових атестацій у разі суттєвих змін у функціонуванні органів місцевого самоврядування.

– Критерії оцінки. Зокрема, враховуються професійні компетенції, досягнення в роботі, дотримання етичних стандартів та результативність у виконанні посадових обов'язків.

– Методи оцінки. Тут використовуються різні методи оцінки, зокрема тестування, співбесіди, а також аналіз виконаних завдань та досягнутих результатів.

Щорічна оцінка ефективності діяльності посадових осіб є важливим інструментом для забезпечення належного рівня професіоналізму та відповідальності. Вона включає:

– Оцінку результатів діяльності, тобто аналіз виконання поставлених завдань, досягнення визначених показників ефективності та результативності.

– Планування розвитку, а саме визначення потреб у підвищенні кваліфікації та розробка індивідуальних планів професійного розвитку.

– Зворотний зв'язок, зокрема, надання зворотного зв'язку посадовим особам щодо їхніх сильних та слабких сторін, а також рекомендацій для подальшого вдосконалення.

Керівники органів місцевого самоврядування відіграють ключову роль у процесі атестації та щорічної оцінки посадових осіб. Вони повинні забезпечувати об'єктивність, прозорість та неупередженість оцінювання, а також сприяти створенню умов для професійного розвитку своїх підлеглих. Керівники також відповідальні за організацію підготовки та проведення атестаційних комісій, а також за дотримання встановлених процедур та вимог законодавства.

У свою чергу, атестація та щорічна оцінка посадових осіб в умовах воєнного стану та за новим законодавством про службу в органах місцевого самоврядування стикаються з низкою викликів, зокрема:

- забезпечення безпеки, зокрема, необхідність проведення оцінок у безпечних умовах, що може бути складним завданням у регіонах, що перебувають під загрозою воєнних дій;

- адаптація критеріїв оцінки, адже існує потреба у врахуванні нових викликів та завдань, які постають перед органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

- забезпечення неперервності процесу, так, організація проведення атестацій та оцінок без перерви в роботі органів місцевого самоврядування, що є важливим для забезпечення стабільності та безперервності надання послуг громадянам.

Перспективи вдосконалення процесу атестації та оцінювання посадових осіб органів місцевого самоврядування включають такі ключові елементи як:

- Впровадження сучасних технологій. Використання цифрових платформ для проведення атестацій та оцінок, що дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів.

- Розробка адаптивних критеріїв оцінки. Створення гнучких критеріїв, які можуть бути швидко адаптовані до змінних умов та нових викликів.

- Підвищення кваліфікації керівників. Організація навчальних програм для керівників з метою підвищення їх компетенцій у сфері оцінювання та розвитку персоналу.

3.2. Мотивація посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні

Мотивація посадових осіб органів місцевого самоврядування є ключовим фактором для забезпечення ефективної роботи місцевих органів влади та

підвищення якості надання послуг громадянам. В умовах децентралізації та реформування державного управління питання мотивації стає ще більш актуальним. Мотивація включає матеріальні та нематеріальні стимули, які сприяють підвищенню професійної ефективності та зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків.

Матеріальна мотивація включає різні форми винагороди, які безпосередньо впливають на фінансовий стан посадових осіб. Це можуть бути:

1) заробітна плата – важливою складовою матеріальної мотивації є розмір заробітної плати. конкурентний рівень оплати праці сприяє залученню кваліфікованих фахівців та утриманню їх на посаді.

2) премії та бонуси – додаткові фінансові стимули, такі як премії за досягнення певних результатів, виконання складних завдань або реалізацію успішних проектів, підвищують мотивацію працівників.

3) соціальні гарантії – наявність соціальних гарантій, таких як медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплачувані відпустки, також позитивно впливають на мотивацію посадових осіб.

Нематеріальні стимули відіграють не менш важливу роль у мотивації посадових осіб. Вони включають:

1) визнання та похвала – визнання досягнень працівників, похвала з боку керівництва та колег є важливим фактором мотивації. публічне визнання заслуг сприяє підвищенню самооцінки та задоволеності роботою.

2) кар'єрний ріст – можливості для професійного та кар'єрного розвитку, перспектива підвищення на посаді є сильним мотивуючим чинником. чітка та прозора система кар'єрного просування стимулює працівників до підвищення своєї кваліфікації.

3) участь у прийнятті рішень – залучення працівників до процесу прийняття рішень підвищує їхню відповідальність та зацікавленість у результатах роботи. демократичний стиль управління сприяє формуванню командного духу та підвищенню ефективності роботи.

4) навчання та розвиток – організація регулярних тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації сприяє професійному розвитку працівників та їхньому інтересу до роботи.

Попри важливість мотиваційних заходів, на практиці органи місцевого самоврядування стикаються з низкою викликів, зокрема:

1) обмежені фінансові ресурси – недостатнє фінансування може обмежувати можливості для запровадження ефективних матеріальних стимулів. Місцеві бюджети часто не мають достатніх коштів для виплати конкурентних заробітних плат та премій.

2) відсутність чіткої системи мотивації – брак продуманої стратегії мотивації може призводити до нерівності в оплаті праці, відсутності стимулів для професійного розвитку та зниження мотивації працівників.

3) нестабільність умов праці – постійні зміни в законодавстві, реформи та політична нестабільність можуть негативно впливати на мотивацію працівників, створюючи атмосферу невизначеності.

Для підвищення мотивації посадових осіб органів місцевого самоврядування можна запропонувати такі заходи:

1. Розробка комплексної системи мотивації: впровадження чіткої та прозорої системи мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

2. Залучення додаткових ресурсів: пошук альтернативних джерел фінансування, таких як державні та міжнародні гранти, для забезпечення матеріальних стимулів.

3. Створення умов для кар'єрного зростання: розробка програм професійного розвитку та кар'єрного зростання, забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації та набуття нових навичок.

4. Зміцнення внутрішньої комунікації: запровадження механізмів зворотного зв'язку, регулярне інформування працівників про плани та досягнення органу, залучення їх до обговорення важливих питань.

5. Покращення умов праці: створення сприятливих умов праці, забезпечення належного робочого середовища, охорони праці та соціальних гарантій.

Мотивація посадових осіб органів місцевого самоврядування є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи, залучення кваліфікованих кадрів та покращення якості надання послуг населенню. Використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, впровадження сучасних підходів до управління персоналом та створення сприятливих умов праці сприяє підвищенню мотивації працівників. Важливою є також роль керівництва у формуванні мотиваційної стратегії та забезпеченні її реалізації на практиці. Лише за умов комплексного підходу до мотивації можна досягти високих результатів у роботі органів місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування в умовах децентралізації було виокремлено низку ключових аспектів, які визначають ефективність функціонування місцевих органів влади та якість послуг, що надаються населенню. Децентралізація, як одна з найважливіших реформ сучасності, створює нові можливості для самоврядних органів, водночас висуваючи перед ними низку викликів, які потребують адаптації підходів до управління персоналом.

Децентралізація надає органам місцевого самоврядування ширшу автономію у вирішенні кадрових питань, що дозволяє розробляти стратегії управління персоналом відповідно до потреб і особливостей територіальних громад. Такий підхід сприяє більш оперативному реагуванню на виклики, ефективному використанню людських ресурсів і підвищенню якості управлінських процесів.

Залучення громадян до процесу прийняття рішень та посилення співпраці між громадою і місцевими органами влади є важливим інструментом підвищення довіри до самоврядування. Відповідальність і відкритість посадових осіб, у свою чергу, формують мотивацію до якісного виконання ними своїх обов'язків.

Реформа децентралізації висуває підвищені вимоги до професійних компетенцій місцевих службовців. Працівники повинні володіти стратегічним баченням, навичками управління ресурсами, використання цифрових технологій і вмінням ефективно комунікувати. Це вимагає створення умов для постійного професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Цифровізація управлінських процесів відіграє вагомий роль у модернізації роботи органів місцевого самоврядування. Використання сучасних технологій дозволяє автоматизувати кадрові процеси, забезпечити прозорість у прийнятті рішень, зменшити адміністративні витрати, а також підвищити об'єктивність і ефективність управління персоналом.

Система мотивації службовців повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Конкурентна заробітна плата, премії, соціальні пільги, можливості кар'єрного росту, визнання професійних досягнень і підтримка професійного розвитку є важливими складовими утримання та залучення кваліфікованих кадрів.

Водночас децентралізація стикається з певними викликами. Це, зокрема, нестача кваліфікованих кадрів, обмеженість фінансових ресурсів, складнощі в адаптації органів до нових умов управління. Для подолання цих викликів необхідно зосередитися на розвитку кадрового потенціалу, залученні додаткових ресурсів, впровадженні інноваційних підходів до організації роботи та забезпеченні прозорості управлінських процесів.

Децентралізація відкриває широкі перспективи для покращення управлінських процесів на місцевому рівні. Проте для досягнення максимальних результатів потрібен комплексний підхід до управління людськими ресурсами, що включає підготовку кадрів, впровадження сучасних технологій, розвиток мотиваційних механізмів і створення сприятливих умов праці. Лише за таких умов реформа децентралізації зможе повністю реалізувати свій потенціал, сприяти сталому розвитку громад та підвищенню якості життя їх мешканців.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. посібник. Івано Франківськ: «ЛілеяНВ», 2015. 232 с.
2. STOREY, John. Human Resource Management: A critical text 3rd ed. Thomson, London, 2007
3. Шевчук А.М., Бугрим О.Ю. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. №3 (29). С. 207–210.
4. Лаптєв В.І. Діалектика розвитку підходів управління людськими ресурсами. *Інтелект XXI*, 2017, 6. С. 155–159.
5. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження КМУ від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80) (дата звернення : 14.01.2019).
6. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовт. 1985 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036
7. Worldwide Declaration of Local Self-Government adopted and proclaimed of IULA at its 27th World Congress in September, 1985, in Rio de Janeiro. URL: http://www.bunken.nga.gr.jp/siryousitu/eturansitu/charter/iula_decl_txt.html / (дата звернення : 14.01.2019).
8. Венцель В.Т. Концептуальні засади децентралізації та її роль в ефективній реалізації соціальної функції держави. *Теорія та практика державного управління*. 2019. 1(64), С. 165–172.
9. Цимбалюк І., Стащук О. Проблеми взаємоузгодженості податкової політики та реформи децентралізації в Україні. *Вісник Національного технічного університету*. 2019. (1). С. 27–32.
10. Діденко О.Г., Мирошніченко А.І. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка та регіон*. 2023.

11. Іжа М.М., Приходченко Л.Л., Саханенко С.Є. Регіональне управління: навч. посібник / за заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 652с.
12. Щьокіна Є.Ю., Балабан Л.Ю., Мартиненко К.А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2020. № 43. С. 338–342.
13. Ганза, І. В. Теоретико–методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. 2011.
14. Про місцеве самоврядування в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
15. Про службу в органах місцевого самоврядування. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
16. Формування організаційної структури та штатного розпису органів місцевого самоврядування: аналітична записка. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2019/02/Аналітична-записка_1_at.pdf
17. Даниленко Ю.А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Інститут сцинтиляційних матеріалів Наука іннов.* Харків. 2018. № 14(3). С. 15–30.
18. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
19. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
20. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2009. Вип. 107–108. С. 85–87.
21. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Грейдинг у системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. С. 70–73.

22. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження КМУ від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80)

23. Wallace E. Oates. On The Evolution of Fiscal Federalism: Theory and Institutions. *National Tax Journal*. 2008. Vol. LXI, No. 2, June. P. 313–334. URL: <https://www.ntanet.org/NTJ/61/2/ntj-v61n02p313-34-evolution-fiscal-federalism-theory.pdf?v=%CE%B1&r=19426893815398216>

24. Worldwide Declaration of Local Self-Government adopted and proclaimed of IULA at its 27th World Congress in September, 1985, in Rio de Janeiro. URL: [http://www.bunken.nga.gr.jp/siryousitu/eturansitu/charter/iula_decl_txt.html /](http://www.bunken.nga.gr.jp/siryousitu/eturansitu/charter/iula_decl_txt.html/)

25. Томашевська Н.О. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. ББК 74.044. 2я43 С. 78, 85.

26. Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади. 2019.

27. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 1–2. С. 42–51.

28. Тищенко О.П., Королюк Т.О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські наукові записки*. 2017. 1. С. 343–355.

29. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. 3(84), С. 202–205.

30. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. 2022

31. Обушна Н.І., Селіванов С.В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.

32. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне*

адміністрування. 2020. №2 (25). С. 139–145. URL: <http://customsadmin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf>.

33. Матвеев П.М., Мосумова А.К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Випуск 14. С. 87–92.

34. Пуліна Т.В., Ткачук О.В., Вафіна А.О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44–49.

35. Фараджов Ш.Я. Пропозиції щодо вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в системі забезпечення національної безпеки України в умовах євроінтеграції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2036>

36. Крушельницька Т.А., Матвеева О.Ю. Формування бюджетів об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2015. № 2. С. 160–168.

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

38. Крушельницька Т.А., Матвеева О.Ю. Формування бюджетів об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2015. №2. С. 160–168.

39. Глущенко Л., Пілявоз, Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

40. Харченко Ю.П. Теоретичні аспекти децентралізації владних повноважень. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2019. № 1 (7). С. 80–87.