

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**10.02. – КМР. 932 «С» 2022.06.14. 04 ПЗ**

**Польового Богдана Олександровича**

**2022 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.95/96 : 658

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Декан гуманітарно-педагогічного факультету Завідувач кафедри управління та освітніх технологій

І.М. Савицька

(підпис)

С.О. Кубицький

(підпис)

« » 2022 р. « » 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування ефективної команди в органі публічної влади»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «**Управління персоналом**»

Орієнтація/освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор

Кубицький С. О.

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

кандидат педагогічних наук, професор

Кубицький С.О.

(підпис)

Виконав

Польовий Б.О.

(підпис)

КИЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

к. пед. н., професор С.О. Кубицький  
(підпис) \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

## ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ  
Польовому Богдану Олександровичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Формування ефективної  
команди в Іванівській селищній раді»  
затверджена наказом ректора НУБіП України від \_\_\_\_\_

Термін подання завершеної роботи на кафедрі \_\_\_\_\_ 10.11.2022  
(рік місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти  
України; 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; 3) документи, які регулюють  
систему управління персоналом в Іванківській селищній раді.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління персоналом в органах місцевого самоврядування.
2. Дослідження системи управління персоналом в Іванківській селищній раді.
3. Напрями вдосконалення системи управління персоналом в Іванківській селищній  
раді для створення ефективної команди.

Дата видачі завдання « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Кубицький С.О.  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Польовий Б.О.  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи  
«Формування ефективної команди в органі публічної влади»  
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України  
Польового Богдана Олександровича

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 71 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел включає 93 найменувань.

В першому розділі визначено сутність понять «управління персоналом», «управління персоналом в органах місцевого самоврядування»; досліджено особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування; визначено основні підходи до утворення команди.

В другому розділі визначено основних суб'єктів, які здійснюють управління персоналом в органах місцевого самоврядування; визначено основні повноваження щодо утворення команди голови Іванківської селищної ради як лідера команди та значення органів управління персоналом в Іванківській селищній раді, та їх діяльність у побудові ефективної команди.

В третьому розділі запропоновані напрями щодо побудови ефективної команди з метою їх застосування в системі управління персоналом в Іванківській селищній раді для побудови ефективної команди.

**Ключові слова:** управління персоналу, органи місцевого самоврядування, ефективна команда, лідер, відділ управління персоналом.

## ЗМІСТ

Вступ	6
<b>РОЗДІЛ I. Теоретичні аспекти системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в сучасному розумінні.</b>	10
1.1. Сучасне розуміння поняття «управління персоналом»: визначення, сутність та методи (принципи).	10
1.2. Особливості управління персоналом публічних служб.	18
1.3. Командний підхід управління трудовими ресурсами в органах місцевого самоврядування в системі сучасних методів управління трудовими ресурсами	29
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	37
<b>РОЗДІЛ II. Керівник органу місцевого самоврядування та служба управління персоналом як суб'єкти створення ефективної команди в органах місцевого самоврядування</b>	39
2.1. Керівник органу місцевого самоврядування як лідер високоефективної команди в Іванківській селищній раді.	39
2.2. Значення служби управління персоналом в органах місцевого самоврядування	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	54
<b>РОЗДІЛ III. Основні інструменти для створення високопродуктивної команди</b>	
3.1 Підбір та адаптація персоналу в команді для формування ефективної команди.	56
3.2. Професійний розвиток персоналу та мотивація працівників як методи ефективної роботи працівників в органах місцевого самоврядування.	63
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

# ВСТУП

Одним з найбільших ресурсів будь-якої організації є людина, як носій здібностей до праці. Саме людина є тією рушійною силою і головним ресурсом, умовою конкурентноздатності та ефективного розвитку, за допомогою чого організації приватної та державної форми власності мають можливість реалізовувати свою діяльність та досягати своїх поставлених цілей. Проте успіх діяльності організацій сьогодні буде залежати не тільки від окремої людини (працівника), як індивідуального суб'єкта здійснення трудової діяльності, а і від здійснення колективної роботи, де персонал буде взаємодіяти між собою, здійснювати спільну діяльність, приймати спільні рішення та надавати кінцевим результатом командну роботу із спільним вкладом професіоналізму та вмінь кожного окремого працівника.

Здійснення ефективної роботи людини в колективі, команді та інших суспільних утвореннях в підприємствах та організаціях буде залежати від належно побудованої системи управління персоналом, тому управління персоналом має бути одним з ключових напрямів діяльності будь-якої організації в системі управлінського менеджменту. Перед системою управління персоналом сьогодні постають значні виклики, зокрема: постійні зміни та нестабільність на регіональних та глобальних ринках, розвиток та впровадження інформаційних та комунікаційних технологій, що часто призводить до змін в організації роботи організації, автоматизації багатьох процесів, призводять до змін структури організацій, необхідності постійного оновлення знань працівників. З 2020 року звісно постало перед системою управління персоналом нове завдання щодо створення кадрової політики в умовах подолання наслідків пандемії COVID-19 та питання організації роботи в умовах карантинних обмежень та світовою економічною кризи, спричиненої зазначеною пандемією. На сьогодні ж також слід зазначити система управління персоналом в організаціях як державного так і приватного сектору економіки потребує вирішення питань роботи в умовах військової агресії РФ

та проведенням активних бойових дій на території України, що відповідно потребує пошуку нових управлінських рішень для вирішення нагальних потреб при виникненні кризових ситуацій та забезпечення ефективності персоналу на підприємствах та організаціях. Щодо державних організацій публічної служби, які здійснюють свою діяльність в інтересах людини, вони постійно мають пристосовуватись до змін потреб населення та до тих соціальних викликів, які необхідно вирішувати.

Діяльність діючих органів місцевого самоврядування у напрямку управління персоналом в більшості випадків залишається без уваги, має величезну кількість проблемних питань та здебільшого не враховує сучасні тенденції управлінського кадрового менеджменту, не зважаючи на проведені реформи щодо децентралізації влади. При цьому, діяльність органів місцевого самоврядування в сфері управління персоналом має своїм напрямом пристосовуватись не тільки до потреб щодо організації роботи організацій, а також і враховувати потреби, громади, яким надають послуги та заради задоволення потреб яких і були створені.

Тому, для належного забезпечення органів місцевого самоврядування ефективним кадровим потенціалом, на порядок денний ставиться питання щодо необхідності здійснення наукового дослідження сучасних методів та прийомів управління персоналом в органах місцевого самоврядування, які можуть бути впроваджені в діяльність органів місцевого самоврядування у напрямку управління персоналом. Зокрема, дослідження командного менеджменту

Аналіз публікацій за тематикою дослідження. Питання управління персоналом та створення робіт були предметом досліджень яких науковців як Бербенець О.В. Климчук А.О., Балусєва О.В., Снопенко Г.В., Сергієнко Т.І. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Гончаренко М.Л. Ємельянова Г.І. та інші. роботи яких були покладені в основу даної магістерської роботи.

Також, робота заснована на нормативно-правовому регулювання діяльності органів місцевого самоврядування та регулюють питання управління персоналом, в тому числі Іванківській селищній раді.

Мета та завдання дослідження. **Метою дослідження** є розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління персоналом для формування ефективної команди в органах місцевого самоврядування (на прикладі Іванківської селищної ради).

Для досягнення мети було поставлено наступні **завдання**:

- Дослідження сучасного визначення поняття «управління персоналом»;
- Визначення особливостей управління персоналом в органах місцевого самоврядування;
- Дослідження питань, пов'язаних із створенням високоефективної команди;
- Дослідження сутності керівника органу місцевого самоврядування як лідера в діяльності команди;
- Визначення обов'язків керівника Іванківської селищної ради щодо створення команди в раді;
- Визначення ролі кадрової служби Іванківської селищної ради в питаннях побудови високоефективної команди.
- Дослідити основні складові формування ефективної команди в органах місцевого самоврядування.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління персоналом в органах публічної влади.

**Предмет дослідження** - особливості формування ефективної команди в органі публічної влади.

**Методи дослідження** - теоретико-методологічну основу дослідження складають загальнонаукові принципи пізнання, методи статистичного й економічного аналізу, системного аналізу, узагальнення, методи моделювання і прогнозування.



*Наукова новизна* полягає у здійсненні дослідження управління персоналом в органах місцевого самоврядування в частині створення ефективною команди на прикладі Іванківської селищної ради.

*Практичне значення.* Визначені положення даного дослідження можуть бути використані в роботі Іванківської селищної ради та інших селищних радах при здійсненні управління персоналом

*Структура та обсяг роботи.* Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на 71 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел включає 93 найменувань.

## РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНОМУ РОЗУМІННІ

### 1.1. Сучасне розуміння поняття «управління персоналом»: визначення, сутність та методи (принципи)

Управління персоналом є одним з ключових напрямів управлінського менеджменту та являє собою систему, головним завданням якої є виявлення проблемних питань при реалізації діяльності організації, завчасно передбачення труднощів, які можуть виникнути при наявності певних зовнішніх факторів в роботі персоналу в організації. Управління персоналом має своєчасно реагувати на зовнішні чинники, що можуть вплинути на діяльність персоналу організації, а відповідно своєчасно розробляти ефективні методи, стратегії і плани щодо забезпечення, збереження то розвитку кадрового потенціалу організації.

В різних наукових джерелах зустрічаються поняття «управління персоналом» та «управління трудовими ресурсами», тож необхідно розглянути значення цих понять. Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько ототожнюють поняття «трудові ресурси» та «персонал», зазначаючи при цьому, що «Поняття «людські ресурси» являє собою сукупну, якісну характеристику кваліфікаційного та професійного рівня людей, що працюють в організаціях». [1, 8]. О. В. Бербенець зазначає, що «людські ресурси» або «персонал» є головним ресурсом будь-якої компанії, функціонування якої відповідно буде залежати від ступеня професійного розвитку персоналу, зазначаючи при цьому, що поняття «людські ресурси» та «персонал» фахівці в Україні не розмежовують [2, 31]. А.О. Климчук, досліджуючи еволюцію концепцій в історичному розвитку у сфері управління персоналом «характеризується широким спектром підходів, пов'язаних з реалізацією управлінського впливу на персонал» [3, 167].

На відміну від цього, Т.І. Сергієнко визначає що поняття «управління трудовими ресурсами» є новою моделлю системи «управління персоналом» [4, 105], яка трансформувалась в систему, де людей як цінність та фактор успіхів організацій в своїй діяльності. О. В. Балусева, Г. В. Снопенко також дещо розмежовують ці поняття і наводять ряд відмінностей щодо понять «управління персоналом» та «управління трудовими ресурсами» (або HR-менеджмент) зазначаючи при цьому, що це фактично є різні концепції управління в організаціях, де HR-менеджмент фактично періорієнтований на розвиток людини для отримання успішної діяльності людини для прибуткової організації, а також наводять певні відмінності між цими поняттями. До таких відмінностей вчені відносять:

- 1) HR-менеджмент зорієнтований не на потреби в персоналі в цілому, а на потреби в конкретній робочій силі;
- 2) управління персоналом розглядає задіяний потенціал організації, в той час як HR-менеджмент розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць;
- 3) при управлінні персоналом застосовується пасивна, а при HR-менеджменті – активна кадрова політика;
- 4) при HR-менеджменті створюється інтегрована система кадрового менеджменту, в той час, коли управління персоналом передбачає здійснення кадрової політики службою управління персоналом;
- 5) управління персоналом на відміну від HR-менеджменту не зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал;
- 6) система кадрового менеджменту при управлінні персоналом зорієнтована на колективні цінності, при HR-менеджменті – на індивідуальну роботу з персоналом» [5].

Таким чином, «управління трудовими ресурсами» є осучасненою концепцією системи «управління персоналом», проте вважаємо, що ці поняття не варто відрізняти, і в контексті даної роботи можуть бути застосовані обидва поняття, як суміжні, та можуть замінювати один одного.

Управління персоналом в організаціях є саме тим напрямом управлінської діяльності значення якого зростає, і на перший план виходять виявлення потенціалу організації, дослідження можливостей працівників, а також вивчення відносин, які виникають між працівниками в процесі спільної роботи в різного роду організаціях [6, 55]. Сучасні зміни в економіках світу, а саме перехід до «інноваційної» «інтелектуальної» та «знанцевої» економіки ставить завдання перед системою управлінського менеджменту створення такої системи управління персоналом, яка спроможна забезпечити організації інноваційними та інтелектуальними продуктами і найпрогресивнішими результатами діяльності, такі зміни беззаперечно говорять про те, що система управління персоналом постійно змінюється, вдосконалюється, оскільки, системи управління персоналом мають своєю метою завдання найбільш ефективно використовувати можливостей працівників щодо виконання інтелектуальної, інноваційної та творчої праці в сучасних умовах економічного розвитку. К.А. Жавела та А.К. Жавела зазначають що у сучасній системі управлінського менеджменту, що людський ресурс в сьогоднішніх умовах людства не є джерелом доходу в організаціях, і людина (працівник, службовець) вже не розглядаються як стаття витрат організацій і наголошують на необхідності використання HR-інновацій. [7, 75]

Автор бестселеру в галузі управління персоналом М. Амстроунг зазначив, визначив управління людськими ресурсами як діяльність організацій, що передбачає усі аспекти того, яким чином працюють працівники в організації і яким чином ними управляють. При цьому, управління персоналом за М. Амстроунгом є стратегічним та інтегрованим підходом до зайнятості, розвитку та добробуту людей в організаціях, де вони працюють [8, 5-24]

В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш визначають сучасну систему управління персоналом, як систему яка побудована «на засадах капіталізації людських ресурсів, персоналізації результатів праці, формування природовідповідного середовища для креативної діяльності працівників,

використанню оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств» [9, 20].

Л.Д. Глущенко, Г.М. Пілявоз, Н.О. Коваль визначають управління персоналом як «складний системний, планомірно-організований вплив взаємопов'язаних організаційних соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників... як стратегічно цінного ресурсу який необхідно розвивати та вдосконалювати з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства» [10].

Також, дослідження в сфері управління людськими ресурсами показує, що людина та їх інтелект являють собою ключовий ресурс «знаннєвої» економіки, де саме висококваліфіковані працівники вносять найбільший вклад своєю працею в розвиток підприємств, а управління людськими ресурсами є центральним обов'язком та стратегічним завданням будь-якої організації.

С.В. Войтко, А.А. Мельниченко визначають систему управління трудовими ресурсами як комплекс елементів, які є взаємопов'язаними, та їх спільне застосування надають можливість ефективного керування розвитком трудових ресурсів, виробництвом та сферою надання послуг [11, 3-10].

О.В. Хомів, Р.І. Сибірна визначають управління трудових потенціалом як систему «взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів із створення умов для нормального функціонування та розвитку, а також ефективного використання персоналу на підприємствах». При цьому, управління персоналом повинно передбачати реалізацію кадрового потенціалу організації найбільш ефективним шляхом, тобто має вдосконалювати роботу кожного окремого працівника, максимально реалізовуватись потенціал працівників, що наслідком буде мати досягнення цілей організації [12, 152-159].

Таким чином, управління персоналом (управління трудовими ресурсами) є саме тим дієвим інструментом і ключовим інструментом управлінської діяльності будь-якої організації, за допомогою якої буде

здійснюватись досягнення цілей діяльності організацій та їх розвиток. Слід наголосити, що саме ключовим ресурсом організації буде саме людина, як носій здібностей до праці, носій знань, вмінь, інтелектуальних здібностей та можливостей для виконання праці, адже без праці людини жодна підприємство, установа та організація не зможуть здійснювати свою діяльність, навіть при наявності інших економічних ресурсів. Дане твердження також знаходить своє відображення у публікаціях Глобальної комісії майбутнього сфери праці, яка визначила, що саме людина, як носій здатності до праці, має ключове значення в економічній, соціальній і діловій практиці [13].

Система управління трудовими ресурсами, визнаючи основним ресурсом людину, має базуватись на людиноцентрованому підході, що є ключовою ідеєю цілей сталого розвитку, встановлених ООН, як «глобальних пріоритетів сталого розвитку та прагнення на період 2030 року» [14, 216]. Тобто, дотримання прав людини та дотримання мінімальних стандартів гарантування основних прав, визначених міжнародними інституціями мають бути головним пріоритетним напрямом в сфері управління персоналом.

Слід наголосити увагу на тому, що роль працівників в сучасній системі управління персоналом змінюється від звичайного виконавця до ініціативного та заповзятого учасника виробництва, який приймає безпосередню участь в управлінських процесах організацій [15, 107]. Поряд з цим сучасна система управління персоналом має характеризуватись персоналізацією [16], що супроводжується індивідуальним підходом до кожного окремого працівника у визначення основних умов праці, заробітної плати, режимів робочого часу тощо.

Загалом система управління персоналом складається з багатьох напрямів, які мають здійснюватись під час здійснення такої управлінської діяльності (рис. 1).

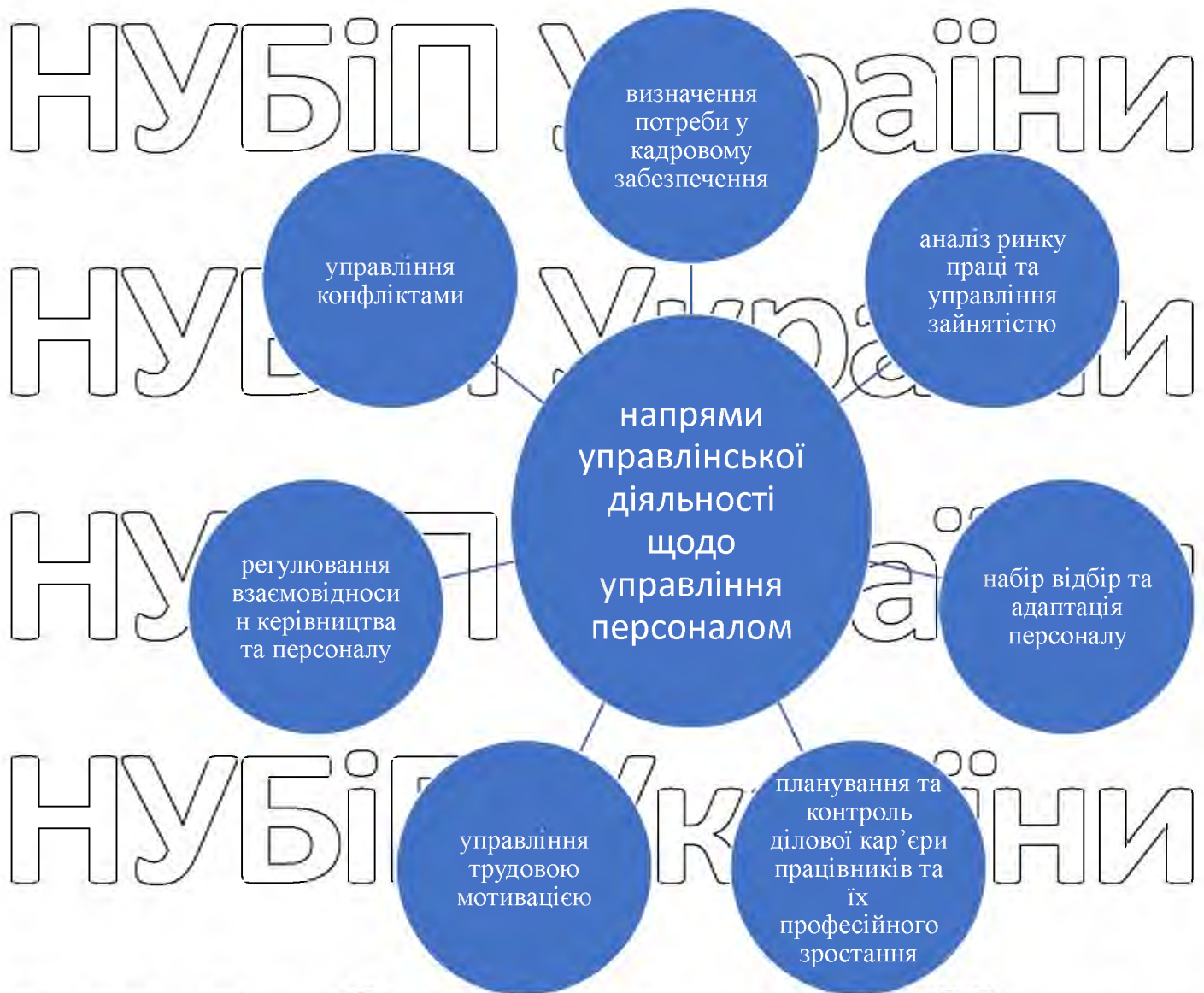


Рис. 1. Побудовано за джерелом [17]

Всі ці напрями мають бути реалізовані при управлінні будь-якою організацією. Проте, сучасна система управління трудовими ресурсами виділяє часто і інші напрями управління персоналом, наприклад, одним з головних напрямів в сучасних умовах розвитку інноваційної економіки та постійних викликів суспільства є постійний професійний розвиток та професійне навчання, здійснення роботи у комфортному виробничому середовищі, управління стресом, впровадження корпоративної етики, формування кадрового резерву на підприємствах тощо.

Всі напрями системи управління персоналом на підприємстві виражаються через прийняття в організації кадрової політики, яка визначає ключові цілі та рішення суб'єктів управлінської діяльності [18, 442].

Прийнята кадрова політика в організаціях має вдосконалюватись в залежності від тих обставин, які існують як зовнішні фактори та впливають на організацію. Кадрова політика є тим інструментом, який забезпечує організації кадровим потенціалом, планує професійне зростання та професійний розвиток працівників, встановлює методи мотивації та стимулювання працівників тощо. У всіх своїх ключових напрямках діяльності,

кадрова політика з одного боку має забезпечувати інтереси організації щодо задоволення її висококваліфікованими працівниками, з іншого боку задовольняти потреби працівників. Такий підхід характеризує ефективне управління персоналом, де досягнуті цілі організації знаходять у збалансуванні з інтересами учасників досягнення поставлених цілей та витрат на ці цілі [19, 200].

Управління трудовими ресурсами та кадрова політика мають здійснюватись на основі загально визначених принципів управління персоналом, які за своєю суттю є цінностями та ідеологічними напрямками, які організації мають застосовувати в практичній діяльності при управлінні трудовими ресурсами, є основою будь-якої організації, та без дотримання яких не можливо здійснювати належне та високоефективне управління персоналом.

В науковій літературі існує велика різного роду класифікацій. Так, наприклад, О.В. Крушельницька виділяє принципи науковості, демократичного централізму, планомірності, єдності розпоряджень, поєднання одноосібного та колективного підходу, централізації та децентралізації, лінійного функціонування і цільового управління, здійснення контролю за виконанням рішень, та окремо виділяє принципи які властиві тим чи іншим напрямкам діяльності з управління персоналом [20]. В кризових умовах, науковці виділяють окремі категорії принципів, наприклад Л.С. Громко виділяє основні та спеціальні принципи управління персоналом в кризових умовах, до яких



вдносить принцип системності в роботі стосовно розвитку персоналу, принцип колегіальності в управління, принцип горизонтального співробітництва, принцип контролю здійснюваної діяльності, принцип відповідності інтелектуальних та професійних навичок вимогам тощо [21, 111]

Окремо, науковцями виділяються принципи реалізації інноваційних технологій системи управління персоналом, такими принципами є готовність до взаємного компромісу, формування взаємної довіри керівників і трудового колективу, орієнтація на досягнення лояльності персоналу до місця роботи, збереження на підприємстві цінних працівників тощо. [22, 76] Таким чином,

можна говорити про те, що принципи можуть змінюватись та адаптуватись під умови зовнішніх чинників, які впливають на побудову системи управління трудовими ресурсами.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## 1.2. Особливості управління персоналом публічних служб

Діяльність держави та результати державних установ, як і діяльність підприємства, завжди залежить від наявного кадрового складу, його професіоналізму та зацікавленістю своєю діяльністю, тому головним ресурсом, за допомогою якого державні установи мають можливість реалізовувати поставлені цілі буде залежати від людей, які працюють в таких установах. А відповідно, як і у приватній сфері персонал організації місцевого самоврядування є найбільшим ресурсом та цінністю, за допомогою якого здійснюється діяльність державних установ, на є категорією тих осіб, які мають бути включені в сферу управління персоналом. Діяльність державних установ не буде ефективною та успішною, у разі не можливості ефективно побудованої системи управління персоналом на таких об'єктах. Управління людськими ресурсами є однією з основних рушійних сил модернізації державного сектора. Державні організації можуть потенційно покращити свою ефективність шляхом зміцнення управління персоналом. Державні установи передбачають здійснення публічної служби, управління якою буде мати певні особливості в управлінні персоналом, аніж управління трудовими ресурсами в сфері підприємництва. Встановлення таких особливостей пов'язано із підвищеною відповідальністю працівників таких служб, оскільки головним напрямом своєї діяльності публічні службовці мають захист прав та інтересів людини на відміну від приватної сфери де приватні установи ставлять на меті лише задоволення власних потреб та цілей. Також, діяльність службовців публічної служби є одним з визначальних факторів, за яким встановлюється к довіра громадян як до окремих державних інституцій, так і до держави в цілому. Також, діяльність публічних службовців є визначальним фактором щодо побудови незалежної, демократичної держави із дотриманням загально визнаних в світовому співтоваристві цінностей, а також дотримання принципів солідарної справедливості.

В контексті даної роботи слід визначити, що публічна служба включає в себе поняття державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. При цьому слід зазначити, що в Україні законодавством розрізняються поняття та державної служби та муніципальної служби (служба в органах місцевого самоврядування) [23, 16]. Проте, основні ключові напрямки розвитку в сфері управління такими організаціями, в тому числі в сфері управління персоналом, є єдиними і розвиваються в за єдиними ключовими напрямками і часто питання управління персоналом та державної служби і органів місцевого самоврядування регулюються одними нормативно-правовими актами.

Слід зазначити, що управління персоналом публічних службовців здійснюється як в середній організації, так і на державному рівні. З урахуванням важливості здійснюваних функцій службовцями публічної служби державою приділяється значна увага щодо управління даною сферою, в тому числі державною сьогодні приділяється значна увага розвитку системи управління персоналом на публічній службі. Розуміючи проблеми, які наявні сьогодні в органах державної влади та місцевого самоврядування, Стратегією реформування державного управління на 2022-2025 роки урядом було передбачено ряд заходів щодо поліпшення системи управління персоналом щодо управління персоналом на публічній службі. Зокрема серед заходів стратегія передбачає здійснення заходів щодо оновлення проведення конкурсу на посади державної служби, впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах; розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців з питань доброчесності, проектного менеджменту, стратегічного планування та управління; розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації працівників служб управління персоналом та ін. [24]

Загальна система управління персоналом публічної служби складається з декількох складових компонентів, до яких належать :

1. публічна служба передбачає «організаційну структуру управління трудовими ресурсами»;

2. законодавчу систему нормативних актів, які регулюють системну роботу щодо управлінської діяльності на публічній службі;

3. наявність методичного забезпечення для суб'єктів, які здійснюють управління персоналом публічних служб, та налагоджена система інформаційного забезпечення управлінських працівників щодо методів здійснення управління та можливих технологій управління персоналом в рамках публічної служби.

Розглянемо ці напрямки дещо детальніше в органі місцевого самоврядування, оскільки дана робота присвячена питання управління персоналом в Іванківській селищній раді Вишгородського району є органом місцевого самоврядування

1. Управління трудовими ресурсами передбачає здійснення управління персоналом на основі прийняття рішень органів місцевої влади та мають оперативно реагувати за зміни в соціальному та економічному середовищі [23,

99]. Управління персоналом передбачає наявність суб'єктів, які будуть здійснювати управління персоналом. Першочергову роль в управлінні персоналом буде відігравати керівник органу місцевого самоврядування, який владний приймати рішення щодо персоналу організації в має право кінцевого голосу при вирішенні широкого колу питань щодо збереження та розвитку трудового потенціалу органу виконавчої влади. Наприклад, голова селищної

ради має право приймати на службу працівників, здійснювати прийняття на роботу працівників та керівників відділів у відповідності до законодавства про місцеве самоврядування. При цьому, сучасна парадигма управління

трудовами ресурсами в багатьох наукових джерелах наголошує на необхідності не тільки здійснення керування працівниками (службовцями) та правильної організації роботи, а також роботи керівника на засадах лідерства в груповій діяльності, задовольняючи потреби. Управління персоналом також здійснюється лінейними керівниками, які можуть взаємодіяти між собою та з

керівником організації, і звісно одним з головних суб'єктів здійснення управління персоналом буде служба з управління персоналом, яка має регулювати всі питання пов'язані з кадрами та реалізувати напрями державної

кадрової політики, яка відображає сучасні процеси щодо розвитку кадрової роботи та її основні принципи. На сьогодні в Україні відсутня стратегія

державної кадрової політики, попередня була прийнята на період з 2012 року по 2020 рік, і відповідно в 2020 році втратила чинність, а нової кадрової стратегії прийнято не було. Звісно, попередня кадрова стратегія мала ряд

недоліків, та не враховували умови сучасного розвитку українського

суспільства та держави, проте відсутність теперішньої стратегії кадрової політики є значним недоліком у сфері управління людськими ресурсами в організаціях публічної служби, оскільки «державна кадрова політика є

найважливішим фактором збереження та зміцнення цілісності держави,

соціально-політичної стабільності суспільства, стратегічною складовою регулювання життєдіяльності громадян. Важливою складовою державної

кадрової політики є створення збалансованої системи управління людським капіталом, що має забезпечити оптимальне використання трудових ресурсів країни» [26, 106].

В той же час управління людськими ресурсами в територіальних громадах здійснюється самостійно і всі питання не можуть бути визначені на рівні держави, тому в органах місцевого самоврядування є актуальним питання

щодо створення своєї власної стратегії управління соціально-економічним

розвитком, де основний ресурс є працівники (службовці) органів місцевого

самоврядування. Тому кожна окрема громада має розробляти в рамках стратегії розвитку організаційні основи управління трудовими ресурсами

територіальних громад. [25, 102]. Стратегія управління є ефективним

методом, за допомогою чого встановлюються цілі організацій органів

місцевого самоврядування, та відповідно методи управління (в тому числі

методи управління персоналом) для досягнення цілей організації.

2. Служба в органах місцевого самоврядування забезпечується значною кількістю нормативно-правових актів, що регулюють дану сферу, до яких належать наступні акти.

1.	Конституція України	закріплює засади функціонування місцевого самоврядування та принципи функціонування такої діяльності
2.	Виборчий кодекс України	визначає гарантії права громадян на участь у виборах, регулює підготовку та проведення виборів депутатів обласних, районних, сільських, селищних, міських, районних у містах рад, сільських, селищних, міських голів [27]
3.	Кодекс законів про працю України	встановлює правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої (праці) [28]
4.	Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”	визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування [29]
5.	Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування”	врегулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування [30]
6.	Закон України “Про запобігання корупції”	визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень [31]
7.	Закон України “Про державну службу”	визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що

		<p>базується на їхніх особистих якостях та досягненнях [32]</p>
8.	Закон України "Про статус депутатів місцевих рад"	<p>визначає правовий статус депутата сільської, (селищної, міської, районної у місті, районної, обласної ради (далі - місцева рада) як представника інтересів територіальної громади, виборців свого виборчого округу та рівноправного члена місцевої ради, встановлює гарантії депутатської діяльності та порядок відкликання депутата місцевої ради [33]</p>
9.	Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану"	<p>визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами (далі - працівники), у період дії воєнного стану [34]</p>
10.	Постанова КМУ "Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану"	<p>визначає можливість керівникам самостійно визначати оплату праці працівників органів державної влади та місцевого самоврядування [35]</p>
11.	Постанова КМУ "Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців"	<p>Визначає порядок проведення конкурсу для заміщення вакантних посад на державній службі [36]</p>
12.	Постанова КМУ від 20 квітня 2016 р. № 306 "Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування,	<p>Затверджено порядок присвоєння рангів та інших спеціальних знань, а також визначено встановлення надбавки [37]</p>

	військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями”	
13.	Постанова КМУ “Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування”	Визначено засади формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування [38]
14.	Постанова КМУ “Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах”	Визначає порядок проходження стажування для осіб, які претендують на посаду державного службовця [39]
15.	Постанова КМУ “Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування”	Визначено строки, порядок та організацію проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування [40]
16.	Постанова 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”	визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, а також рекомендовано службовцям органів місцевого самоврядування керуватись даним положенням [41]
17.	Постанова КМУ “Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів”	Затверджено схеми посадових окладів, а також встановлено порядок виплати надбавок та доплат [42]
18.	Постанова КМУ “Про віднесення посад органів місцевого самоврядування до відповідних категорій посад”	Віднести існуючі в органах місцевого самоврядування посади до таких категорій посад: третя категорія, четверта категорія, п’ята категорія, шоста категорія та сьома категорія [43]



19.	<p>Постанова КМУ “Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України”</p>	<p>визначає механізм проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком [44]</p>
20.	<p>Наказ Голодержслужби “Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов’язків і завдань”</p>	<p>визначають правові та організаційні засади проведення оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування своїх обов’язків і завдань під час щорічного підбиття підсумків [45]</p>
21.	<p>Наказ Національного агентства України з питань державної служби “Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування”</p>	<p>Встановлюють загальні правила є узагальненим (зібранням професійно-етичних вимог щодо правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на служіння народу України і територіальній громаді шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина [46]</p>
22.	<p>Наказ Національного агентства України з питань державної служби “Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування</p>	<p>визначено типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб органів місцевого самоврядування [47]</p>

Не зважаючи на велику кількість нормативних актів в сфері здійснення службової діяльності в органах місцевого самоврядування, велике коло питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування не врегульовані

на законодавчому рівні. Наприклад, відсутній нормативно-правовий акт щодо врегулювання питання щодо забезпечення працівників комфортним виробничим середовищем.

3. На сьогодні питаннями управління персоналом на публічній службі (управління персоналом в органах державної влади та органах місцевого самоврядування) є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). У відповідності до Постанови КМУ «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» від 1 жовтня

2014 року № 500, НАДС є центральним органом виконавчої влади, який здійснює управління у сфері державної служби та реалізує політику в даній галузі. А однією із головних стратегічних цілей діяльності НАДС є управління персоналом державної служби. Дані повноваження виконуються таким структурним підрозділом як Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та органах місцевого самоврядування.

Зазначений департамент має повноваження щодо формування державної політики в сфері управління персоналом, здійснює моніторинг та оцінювання реалізації державної політики у сфері управління персоналом, розроблення пропозицій щодо її продовження або коригування; забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері управління персоналом на державній службі [48].

НАДС виконує велику кількість програм щодо розвитку системи управління персоналом. Так, це є бюджетні програми такі як: «Керівництво та функціональне управління у сфері державної служби», «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» «Адаптація системи управління персоналом державної служби до стандартів ЄС» тощо. Задля розвитку системи управління персоналом публічної служби

НАДС здійснює функції методологічного та інформаційного забезпечення управління персоналом: розробляє програми навчання управлінського персоналу, здійснює таке навчання, надає рекомендації в питання управління персоналом в організаціях.

Сучасна система управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування не є ідеальною та не ідеально забезпечення. Так, І.В. Паламарчук, В.А. Міроненко виділяють певні недоліки якими характеризується управління персоналом в установах державної служби [49, 184]:

- 1) управлінські кадри є нестабільними, мають схильність до змінюваності, після чого не наслідують один одного;
- 2) часто наявні непрозорі рішення та діяльність в роботі з кадрами, недосконала система професійного навчання;
- 3) професійне навчання часто не здійснюється через відсутність ресурсів, а сама система професійного навчання працівників не є досконалою;
- 4) падіння престижу державної служби через низький рівень мотиваційних механізмів, а також відсутність здебільшого певного соціального додаткового забезпечення.
- 5) кадрова робота часто не являє собою цілісну систему кадрової роботи;
- 6) виконавчі органи влади часто не оцінюються належним чином з боку громадськості, при здійсненні громадського контролю, а також державою часто не здійснюється контроль діяльності персоналу.

До недоліків управління персоналом в органах публічної служби можна також віднести відсутність цифровізаційних процесів в епоху розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. «Цифровізація в управлінні персоналом є не просто накопичення великої кількості даних, а головне – це поява нових способів їх обробки. Отже, змінюються процеси і способи прийняття рішень на основі цих даних. Значно легше стає вести особисті справи співробітників, оформляти звіти за рахунок автоматизованих програм обробки даних, спрощується збір інформації і знижує ймовірність помилок» [50, 201]. Здебільшого цифровізація в органах місцевого самоврядування проявлена саме щодо надання послуг громадянам та взаємодії між ними, проте внутрішні процеси органів самоврядування щодо управління персоналом залишаються бюрократизованими, паперовими та не автоматичними. А

відповідно підсилення процесів цифровізації могло б зменшити трудозатратні паперові монотонні процеси та підсилити концентрацію інтелектуальної діяльності працівників, які належать до процесу управління персоналом.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

### 1.3. Командний підхід управління трудовими ресурсами в органах місцевого самоврядування в системі сучасних методів управління трудовими ресурсами

Одним з найбільш актуальних питань в сфері управління персоналом є пошук нових ефективних методів для здійснення ефективного управління людським потенціалом в організаціях та установах публічної служби. Все частіше постає питання щодо впровадження нових інноваційних методів управління персоналом для найбільш ефективної організації роботи в державних установах, одним з яких є командний підхід управління персоналом або створення ефективної команди в органах публічної влади.

Методи управління людськими ресурсами - це способи впливу на колективи або окремих співробітників з метою координації їх діяльності в процесі роботи для досягнення цілей організації. [51, 558] Загалом, управління персоналом має велику кількість методів, за допомогою яких здійснюється вплив на людини, всі методи в управлінні персоналом поділяються на 3 категорії (рис. 2)

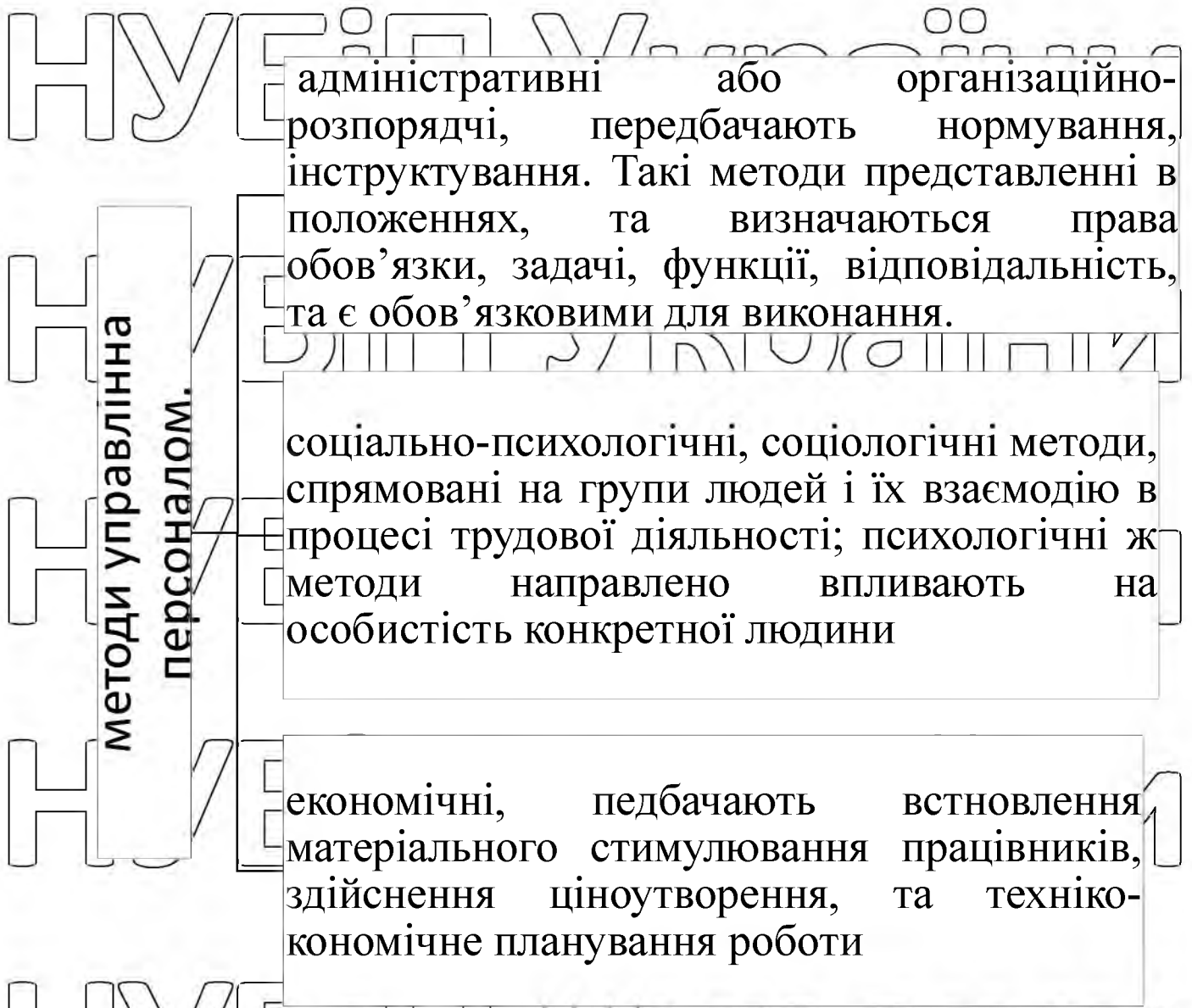


Рис. 2 (Розроблено на підставі джерела [52])

Сьогоднішня система управління персоналом все частіше впроваджує використання командних підходів та методів до управління працівниками в організаціях, оскільки роботи людини та її пристосування до нових викликів розвитку суспільства в групі є більш ефективною, де виробляється нові поведінкові закономірності. При цьому, формування команди та управління такої команди, характеризується комбінуванням різних методів управління персоналом, а також така технологія управління трудовими ресурсами

включає в себе значну частку соціальних та психологічних методів управління.

Команда на сьогодні є колосальним потужним інструментом функціонування працівників в організації, за допомогою який досягаються найвищі результати діяльності працівників. Значення командної роботи підкреслюється в стратегічному плані НАДС щодо управління персоналом: «Щоб здійснити цей амбітний план – мають бути гадогоджені командна взаємодія та робота, забезпечено партнерство усіх зацікавлених сторін» [53].

Команду, як угруповання в організації, для виконання роботи слід відрізнити від колективу організації. Команди утворюються в середині колективів, але не кожен колектив чи інше угруповання людей є командою. Як зазначає Г.І. Смельянова, колектив є більш ширшим поняттям, ніж команда, проте команда являє собою певний колектив [54, 235].

О. Скібіський, Л. Скібіцька [55, 113] виділили характерні риси, які відрізняють команди та інші групи людей, до них відносяться:

Взаємність дій працівників для досягнення колективного результату та відсутність будь-яких змагань за перевагу в команді;

- Вся виконувана робота працівників «сприймається як особиста справа»

- Всі працівники команди використовують свої здібності та навички для роботи над цілями команди, але також свого розвитку отримують пропозиції будь-яких інших членів команди;

- Робота в команді характеризується можливістю висловлювати свої ідеї, пропозиції, припущення;

- Конфлікт в роботі між членами команди сприймається як позитивне явище, за допомогою якого можуть виникати нові ідеї, а відповідно не відбувається гальмування досягнення мети даної команди;

- Учасники мають роботи кроки для розуміння протилежної думки інших членів команди

Робота в команді для працівників будується на взаємоповазі, взаємодопомозі, взаємозамінності, можливості більшого прояву своєї

індивідуальності та думки в спільній роботі, тобто найкращої комунікації між членами команди, що є власне передумовою зацікавленості людей в роботі та досягнення спільних цілей своєї діяльності. Командне управління трудовими ресурсами характеризується як підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності під час нестандартних ситуацій [56, 203].

В.С. Шевченко визначив команду як особливий різновид колективу, який спроможний вирішувати найскладніші задачі. В своїй праці науковцем було виділено ознаки, якими має володіти група осіб для того щоб вважатись командою. До таких ознак відносяться:

1) можливість зміни лідерів в залежності від поставлених на вирішення команді завдань;

2) підбір учасників має здійснюватись за критеріями відповідності їх кваліфікації, а також психологічної сумісності та можливого взаєморозуміння в команді;

3) покладенням повної відповідальності на кожного члена команди за здійснюваний напрям роботи, а також покладення на керівника даної команди обов'язку щодо організації та координації роботи всієї ввіреної йому в управління команди;

4) в команді має відбуватись постійний обмін інформацією, взаємна підтримка до допомоги та навчання. [57, 61]

Д.Р. Катценбах, Д.К. Смит провели ґрунтовне дослідження такого явища як команда та роботи таких команд, і надали визначення команди, згідно якого команда є невеликою кількістю людей, які мають відповідні навички і доповнюють оди одного, мають найвищу відданість загальним цілям, задачам і підходам діяльності команди, а також найвищий ступінь відповідальності. [58, 25]. Обґрунтування використання команди визначається

критеріями ефективності роботи, яку виконують угруповання людей в команді, тобто кожна команда має бути високоефективною. Згідно словника термінів щодо лідерства надано визначення ефективною командою, згідно якого це є «колектив талановитих співробітників, неформально об'єднаних для



вирішення крупних проблем та досягнення стратегічних цілей, із сильною мотивацією, високим рівнем інтелекту та енергії; колектив, у якому пріоритети організації завжди превалюють над індивідуальними та груповими цілями; система, яка саморозвивається та між більшістю членів якої повинні

бути коректні взаємовідносини, певний рівень психологічної сумісності, але разом з цим обов'язковим для них має бути наявність продуктивних внутрішніх протиріч щодо вирішуваних проблем.» [59, 80], а така команда має бути побудована у відповідності до стратегічних цілей організації, які мають

бути поєднані з мотивами працівників команди. В науковій літературі, також,

наявне визначення високоефективної команди, згідно якого високоефективна команда розглядається як група працівників, що відповідають всім вимогам до справжніх команд і сприяють індивідуальному розвитку їх учасників, при

цьому, результати діяльності команд можуть бути дуже високі, а в деяких

випадках вони можуть бути зразком для інших колективів. [60, 23]

О. В. Рудінська, В. В. Белякова [61, 77], прийшли до висновку, що не кожна команда може бути ефективною, а ефективність залежить від особистості керівника його управлінських компетенцій та можливостей

здійснювати вплив на членів колективу. Р.А. Муха визначає команду як

колектив, з керівником із високими лідерськими властивостями, який характеризується високим рівнем згуртованості для досягнення цілей. [62]

Управління командою передбачає зміну стилів управління, директивний стиль

управління йде на другий план, а взаємовідносини в команді і діяльність

керівника команди базується на засадах лібералізму такого керівника, та

постійного розвитку команди для підвищення ефективності. [63, 235]

Існують декілька типів команд [55]:

- Робочі команди для здійснення поточної роботи (надання послуг або виготовлення чогось)
- Команди для виконання проектів
- Команди розвитку

Команди які створюються для вирішення певних проблем в організаціях (також, їх часто називають антикризові команди)  
Управлінські команди.

В науковому просторі командна робота найчастіше характеризується як методи управління персоналом при здійсненні проектних видів робіт. Проект є такий спосіб організації роботи, який має бути на досягнення на отримання конкретновизначених результатів у визначені терміни із зазначення витрат на даний проект. Діяльність органів місцевого самоврядування в сучасних умовах розвитку держави характеризується використанням «програмно-цільового методу». Тому наявність цільових визначених програм має бути присутня в органах місцевого самоврядування обов'язково, що власне актуалізує діяльність на напрямі діяльності управлінських суб'єктів органів місцевого самоврядування щодо створення ефективних команд в органах місцевого самоврядування. Цілові програми передбачають підготовку прогнозованих показників бюджетних витрат головних розпорядників бюджетних коштів; результати та показники таких результатів бюджетних програм; а також показники, за допомогою яких оцінюється рівень досяжності результатів, визначених програмою (проектом). [64, 5]

Діяльність органів місцевого самоврядування також сьогодні має характеризуватись участю в різних програмах та проектах, участь в яких надасть можливість залучення додаткових коштів для розвитку громад в умовах децентралізації влади, які можуть виконуватись на умовах грантових програм. Також залученню проектів проектами в регіональних органах місцевого самоврядування буде сприяти регіонального розвитку, участь в яких має бути приділена у стратегічному програмно-цільовому підході [65].

Часто проектні виконання видів робіт застосовуються при кризових періодах існування організації. Виконання проектів та програм буде залежати створення високоефективної команди та від управління трудовими ресурсами в команді, яка здійснює виконання проекту. У визначенні проектної роботи «Команда» визначається в декільком значеннях:

1) «складна самокерована та самоналаштовувана система, яка об'єднує співробітників на добровільній основі, призначена для вирішення проблем організації, наділена вагомими правами і свободою дій, ресурсами, владними повноваженнями»;

2) «колектив, спеціально створений для вирішення важливих проблем організації на добровільній основі, що об'єднує співробітників різних підрозділів, а за необхідності — сторонніх спеціалістів»;

3) «об'єднання співробітників, що володіють взаємодоповнюючими уміннями, пов'язані єдиним замислом, прагнуть до спільних цілей, розподіляють відповідальність за їх досягнення, характеризуються високою ефективністю функціонування.» [66, 90]

При цьому, високоефективна команда не може бути універсальною та бути єдиною на виконання всіх проектів, які виконуються в організаціях, і під кожен окремий проект має створюватись окрема команда, а існування команди характеризується певними етапами існування [67, 5]:

першочерговим етапом є створення команди, коли здійснюється підбір персоналу для командної роботи та відбувається об'єднання працівників в єдине соціальне утворення для досягнення визначених цілей;

- другим етапом є формування команди, коли відбувається активне обговорення цілей проекту, командні працівники висловлюють свої думки, та в можливій дискусійній формі члени команди приходять до того, як мають досягти своїх цілей, що власне часто є одним з найскладніших етапів щодо організації роботи працівників для продуктивного спілкування;

є третім етапом є нормалізація роботи, коли члени діяльності завершують дискусій, знаходять спільні рішення, розробляють певні правила норми своєї майбутньої діяльності;

- четвертим етапом є планування виконання проекту, що відбувається після узгодження ключових питань в межах проекту членами команди;

п'ятим етапом існування команди є її трансформація, оскільки завершення роботи часто наслідком несе собою вирішення питань щодо подальшої долі роботи учасників проекту, що власне результатами може мати або зниження мотивацій та результативності роботи членів команди або навпаки підвищення їх результативності.

Створення команди є дієвим інструментом управління персоналом в умовах кризових явищ, які відбуваються в суспільстві, а виконання проєктів, в тому числі короткострокових високоефективною командою є тим антикризовим інструментом, за допомогою чого можна перебороти

несприятливі наслідки кризових умов, або навіть мінімізувати настання таких наслідків.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Людина, її здібності до праці, виконання роботи людиною високоефективної роботи є головною рушійною силою будь-якого підприємства установи організації, а тому права, свободи та інтереси людини, її інтереси та індивідуальність мають бути головними пріоритетами при побудові системи управління персоналом на будь-якому підприємстві та в організації.

2. Підсумовуючи перш вищенаведене можна виділити власне визначення управління персоналом - головним управлінським інструментом підприємств та організацій, що має бути засновано на людноцентричному підході для досягнення ключових цілей організації. Система управління персоналом має бути у постійному своєму розвитку, пристосовуючись до нових умов розвитку суспільства та адаптувати свої методи до зовнішніх факторів, які впливають на роботу підприємств та організацій.

3. Управління персоналом в організаціях, які здійснюють публічну службу (службу у державних органах влади та органах місцевого самоврядування), також, має бути одним з ключових напрямів діяльності таких організацій, з урахуванням особливостей їх роботи, а саме те, що діяльність таких службовців (працівників/ людей) має бути направлена не тільки для досягнення цілей організації, де вони працюють, а і на захист прав та інтересів людини, в інтересах яких діють організації.

4. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування має базуватись на створенні організаційного елементу, нормативно-правового забезпечення (як елементу системи управління персоналом) та забезпечення інформатизації органів місцевого самоврядування методологічними ресурсами здійснення управління персоналом та розвитку даної системи. В Україні організаційним елементом є створення відповідних служб управління персоналом в організаціях, які здійснюють стратегічну діяльність щодо управління персоналом, її планування та реалізацію, а також підвищенням ролі керівника, як лідера, який приймає ключові рішення в сфері управління

персоналом. Управління персоналом має базуватись на державній стратегії управління персоналом, відсутність якої в Україні є суттєвим недоліком, а відповідно потребується прийняття такої державної стратегії, яка б враховувала сучасні процеси, які відбуваються в суспільстві. Крім того, питання,

які стосуються управління персоналом в органах місцевого самоврядування містяться в багатьох нормативно-правових актах, поряд з цим, можна говорити про те, що деякі ключові напрями сьогодні не є досконалими і не врегульовані законодавством. Щодо методичного забезпечення, в Україні таке

забезпечення здійснює НАДС, і має структурний підрозділ як Генеральний департамент з питань управління персоналом, що відповідно здійснює ключові питання в сфері управління персоналом в державних органах та органах місцевого самоврядування.

5. Однією з сучасних та ефективних технологій управління персоналом є створення команди, що вважається найбільш ефективним інструментом в діяльності будь-якої організації, оскільки учасники команди є найбільш зацікавлені в результаті своєї роботи у складі команди. Такі їх інтереси та віддача в роботі формується через сприйняття взаємоповаги, взаєморозуміння і встановлення відповідних ролей в команді кожного окремого учасника команди. Найчастіше команди створюються для реалізації проєктної роботи, яка може себе зарекомендувати як дієвий інструмент при виникненні кризових факторів в суспільстві. Для органів місцевого самоврядування процес організації роботи характеризується з точки зору здійснення різного роду програм та проєктів, тому створення команд, які були б високоефективними має бути обов'язковим завданням в системі управління персоналом.

## РОЗДІЛ II. КЕРІВНИК ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СУБ'ЄКТИ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 2.1. Керівник органу місцевого самоврядування як лідер високоефективної команди в Іванківській селищній раді

Побудова ефективної та згуртованої команди, її функціонування та результати діяльності першочергово буде залежати від керівника підприємства, установи чи організації. Успіх команди буде залежати від керівника, який є лідером в команді, має компетенції щодо впровадження новітніх методів роботи та ефективність використання інвестиції в роботу. Згідно з даними Gallup (глобальна аналітична консультативна фірма, яка допомагає лідерам та організаціям вирішувати актуальні питання) найкращі управлінці (керівники) впливають на 70 відсотків залучення працівників до діяльності команди [68].

Лідерство є одним з найдієвіших способів управління людьми в сучасному управлінні трудовими ресурсами, і являє собою здатність вести людей за собою до спільної мети, надихаючи їх так, що вони були залученими до виконання роботи та зацікавлені в досягненні цілей організації [69]. Лідерство ж посадової особи органів місцевого самоврядування визначається як «персоніфіковані форми соціального контролю, способи соціально-психологічного впливу на підлеглих співробітників з метою досягнення максимального ефекту в діяльності організації як соціальної мікросистеми» [66, 90]. При цьому, не можна забувати, що лідерство у побудові команди має бути застосовано на демократичних засадах, у словнику щодо лідерства з цього приводу є термін «демократичне лідерство, який означає надання можливості всім без виключення працівникам команди брати участь коли формується мета та цілі команди, та здійснюється керівництво нею. В контексті дослідження посадових обов'язків керівника Ради необхідно зазначити, що на сьогодні

актуальним є питання щодо створення концепції «організаційного лідерства» в органах місцевого самоврядування, сутність якого полягає в тому, що «сама організація виступає лідером та веде за собою послідовників та мінімізує можливі негативні наслідки одностороннього прийняття рішень» [70, 109]. За

допомогою організаційного лідерства створюється можливість здійснення співпраці різними зацікавленими суб'єктами (органів самоврядування, депутатів, органів самоорганізації населення, представників бізнесу). Саме такі умови найбільшої взаємодії передбачаються щодо існування ефективної команди, на підставі результатів діяльності якої будуть створені найкращі

сприятливі умови для розвитку міст, селищ, громад.

Керівник який здатен виконувати функції лідерства і виступати лідером в команді повинен мати ряд компетенцій, які притаманні лідеру в команді. До

таких компетенцій належать:

- Лідер повинен орієнтуватись на виконання дій, тобто всі нові виклики та необхідність виконання завдань мають виконуватись терміново, з високим ентузіазмом та високою енергією;

- Керівник має діяти ефективно навіть в неоднозначних ситуаціях, коли обставини не є визначеними, а шляхи вирішення проблемних питань не явні;

- Лідер має бути сміливим до вирішення складних питань і обговорення не приємних ситуацій, висловлюючи свою думку та необхідні до висловлення тези;

- Лідер повинен бути стійким до труднощів, а також швидко відновлюватись після прийняття неправильних рішень або вчинення невірних дій;

- Лідер має приймати правильні, якісні, своєчасні рішення для розвитку організації за наміченими цілями;

- Лідер має бути довіреною особою для працівників команди, що набувається через чесність, порядність і автентичність;



Лідер має визначати пріоритети для досягнення цілей організації та планувати порядок здійснення роботи;

Лідер має встановлювати відносини в середині та за межами організації

- Лідер має здійснювати керування інформацією, яка може бути як складною, так і суперечливою;

- Лідер має бути справедливим та притягати до відповідальності як себе, так і членів команди;

- Лідер має створювати стратегію здійснюваних напрямів роботи, окреслювати своє бачення ситуації, що має стимулювати працівників до роботи;

- Лідер має ефективно спілкуватись, розробляти та розвивати комунікації, які передають чітке розуміння унікальних потреб різних аудиторій. [71]

Лідерські компетенції мають бути присутні і в керівників органів місцевого самоврядування, в тому числі в керівництва Іванківської селищної ради. Іванківська селищна рада Вишгородського району є органом місцевого самоврядування, що представляє інтереси Іванківської селищної територіальної громади та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування. [72] Головною посадовою особою

Іванківської селищної ради є селищний голова, тобто керівник досліджуваного органу місцевого самоврядування. Селищний голова обирається територіальною громадою на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування в порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі. Строк повноважень обраного селищного голови становить 5 років.

Селищний голова очолює виконавчий комітет ради, головує на його засіданнях. Селищний голова не може бути депутатом будь-якої ради, сумішати свою службову діяльність з іншою посадою, в тому числі на громадських засадах, займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю.

Повноваження селищного голови починаються з моменту оголошення територіальною виборчою комісією на пленарному засіданні ради рішення про його обрання. Повноваження селищного голови закінчуються в день відкриття першої сесії ради, обраної на наступних чергових місцевих виборах, або, якщо рада не обрана, з моменту вступу на цю посаду іншої особи, обраної на наступних місцевих виборах, крім випадків дострокового припинення його повноважень відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

У разі звільнення з посади селищного голови у зв'язку з достроковим припиненням його повноважень, а також у разі неможливості здійснення ним своїх повноважень, повноваження селищного голови здійснює секретар ради. Секретар ради тимчасово здійснює зазначені повноваження з моменту дострокового припинення повноважень селищного голови і до моменту початку повноважень голови, обраного на позачергових виборах відповідно до закону, або до дня відкриття першої сесії ради, обраної на чергових місцевих виборах.

Селищний голова виконує свої повноваження у відповідності ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [29] , згідно яких:

- забезпечує здійснення у межах наданих законом повноважень органів виконавчої влади на відповідній території, додержання Конституції та законів України, виконання актів Президента України та відповідних органів виконавчої влади;

- організує в межах, визначених ним Законом, роботу відповідної ради та її виконавчого комітету;

- підписує рішення ради та її виконавчого комітету;

- вносить на розгляд ради пропозицію щодо кандидатури на посаду секретаря ради;

- вносить на розгляд ради пропозиції про кількісний і персональний склад виконавчого комітету відповідної ради;

вносить на розгляд ради пропозиції щодо структури виконавчих органів ради, апарату ради та її виконавчого комітету, їх витатків, встановлених відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України;

- здійснює керівництво апаратом ради та її виконавчого комітету;
- скликає сесії ради, вносить пропозиції та формує порядок денний сесій ради і головує на пленарних засіданнях ради;

- забезпечує підготовку на розгляд ради проектів програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань самоврядування, місцевого бюджету та звіту про його виконання, рішень ради

з інших питань, що належать до її відання; оприлюднює затверджені радою програми, бюджет та звіти про їх виконання;

- призначає на посади та звільняє з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад;

- скликає загальні збори громадян за місцем проживання;
- вносить на розгляд ради пропозиції про утворення спеціалізованої установи з надання безоплатної первинної правової допомоги;

- вносить на розгляд ради пропозиції щодо кандидатури на посаду керівника установи з надання безоплатної первинної правової допомоги;

- забезпечує виконання рішень місцевого референдуму, відповідної ради, її виконавчого комітету;

- є розпорядником бюджетних коштів, використовує їх лише за призначенням, визначеним радою;

- представляє територіальну громаду, раду та її виконавчий комітет у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами та

організаціями незалежно від форм власності, громадянами, а також у міжнародних відносинах відповідно до законодавства;

- звертається до суду щодо визнання незаконними актів інших органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, підприємств,

установ та організацій, які обмежують права та інтереси територіальної громади, а також повноваження ради та її органів;

- укладає від імені територіальної громади, ради та її виконавчого комітету договори відповідно до законодавства, а з питань, віднесених до виключної компетенції ради, подає їх на затвердження відповідної ради;

- веде особистий прийом громадян;

- забезпечує на відповідній території додержання законодавства щодо розгляду звернень громадян та їх об'єднань;

- бере участь у здійсненні державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності в межах та у спосіб,

- здійснює інші повноваження місцевого самоврядування, визначені цим та іншими законами, якщо вони не віднесені до виключних повноважень ради

або не віднесені радою до відання її виконавчих органів;

- видає розпорядження у межах своїх повноважень тощо.

Розглядаючи повноваження голови Іванківської селищної ради (дані Рада) у відповідності до ЗУ «Про місцеве самоврядування» та рішення Іванківської селищної ради «Про затвердження Регламенту Іванківської

селищної ради VIII скликання», можна підтвердити, що голова ради дійсно є

вирішальним суб'єктом у сфері управління персоналом та формування команди, адже він має повноваження до створення управлінського складу

Ради (лише селищним головою може призначатись на посади керівний склад

Ради), також здійснює безпосереднє керівництво управлінської команди в Раді

(керівництво апаратом ради та її виконавчого комітету); вносить пропозиції

щодо формування команд виконавчих органів влади (апарату ради та виконавчих комітетів). Повноваження голови Ради щодо створення

тимчасових команд підтверджуються можливістю створення тимчасових

комісій для вирішення конкретних питань, визначених радою.

Голова Іванківської селищної ради безпосередньо впливає на управління і виступає в якості літера не тільки у всій Раді, а також виконує функції лідера в окремому угрупованні управлінської команди. Керівний склад (управлінська

команда) Іванківської селищної ради складається з таких посад: Іванківський селищний голова, Перший заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради, Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради, Секретар Іванківської селищної ради, Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради, Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету.

Аналізуючи нормативно-правові акти, можна побачити, що законодавством регламентовано певні питання щодо засад командної роботи.

Так, наприклад виходячи з головних елементів командної роботи щодо підзвітності та створення довірливих відносин, селищний голова не рідше одного разу на рік звітує про свою роботу перед територіальною громадою на відкритій зустрічі з громадянами. А також, на вимогу не менше половини депутатів ради селищний голова зобов'язаний прозвітувати перед радою про роботу виконавчих органів ради у будь-який визначений ними термін.

Високодефективна команда має будуватись на підставі довірливих взаємовідносин як управлінська так і будь-які інші, на відносинах взаємоповаги з керівником команди (в нашому випадку керівником органу місцевого самоврядування), без чого функціонування команди не буде

дійсним. НАДС було проведено опитування державних службовців з питань їх взаємовідносин з керівником, за результатами яких було видано аналітичну довідку щодо організаційної культури на державній службі. [73] Відповідно

до результатів опитування переважна більшість державних службовців задоволені своїми відносинами з їх керівником. За даними опитування в 2021 році 84,1% службовців згодні з тим, що керівник ставить до них з повагою, 94% службовців зазначають, що можуть висловити свою думку та занепокоєння керівникові, проте залишається низький відсоток задоволених працівників своєю мотивацією на роботі (менша половини). Тож, можна за

критерієм встановлення взаємин з керівником можна відзначити можливість побудови управління персоналом керівником організації державної служби або керівником органів місцевого самоврядування.

Для покращення даних результатів опитувань можна відзначити необхідні напрями роботи керівника для більшої згуртованості команди та колективу ради, а також для можливостей найкращим чином залучити працівників до діяльності команди необхідно сприяти здійсненню наступних чинників створення командної культури [68]:

1. побудова загальної цілі, місії команди, а також контроль питання чи належним чином працівники зрозуміли виконання цілей;
2. між учасниками команди має бути встановлений зв'язок і вони мають комунікувати один з одним, а також мають бути пов'язані своїми талантами до виконання роботи;
3. управління командою має бути побудовано на засадах комунікації між керівником команди та між учасниками команди;
4. в команді мають бути побудовані відносини, які передбачають корпоративну культуру та на засадах цінування талантів всіх членів команди;
5. в команді мають бути визнані досягнення як кожного окремого працівника так і всієї команди.

Також, для забезпечення кращих результатів діяльності команди керівникові необхідно забезпечити такі складові командної роботи:

1. Рациональний розподіл ролей учасників команди відповідно до їхньої професійної підготовки;
2. Документальний супровід розподілу ролей і процесу здійснення частин роботи учасниками команди для більш злагодженого досягнення необхідних результатів проекту.
3. Структурований і динамічний комунікаційний процес, що забезпечує повне і чітке взаєморозуміння між членами команди й обмін інформацією між зацікавленими сторонами.
4. Володіння технологіями індивідуального і колективного прийняття рішень, організації їхнього застосування.
5. Підвищення рівня професійної підготовки фахівців.

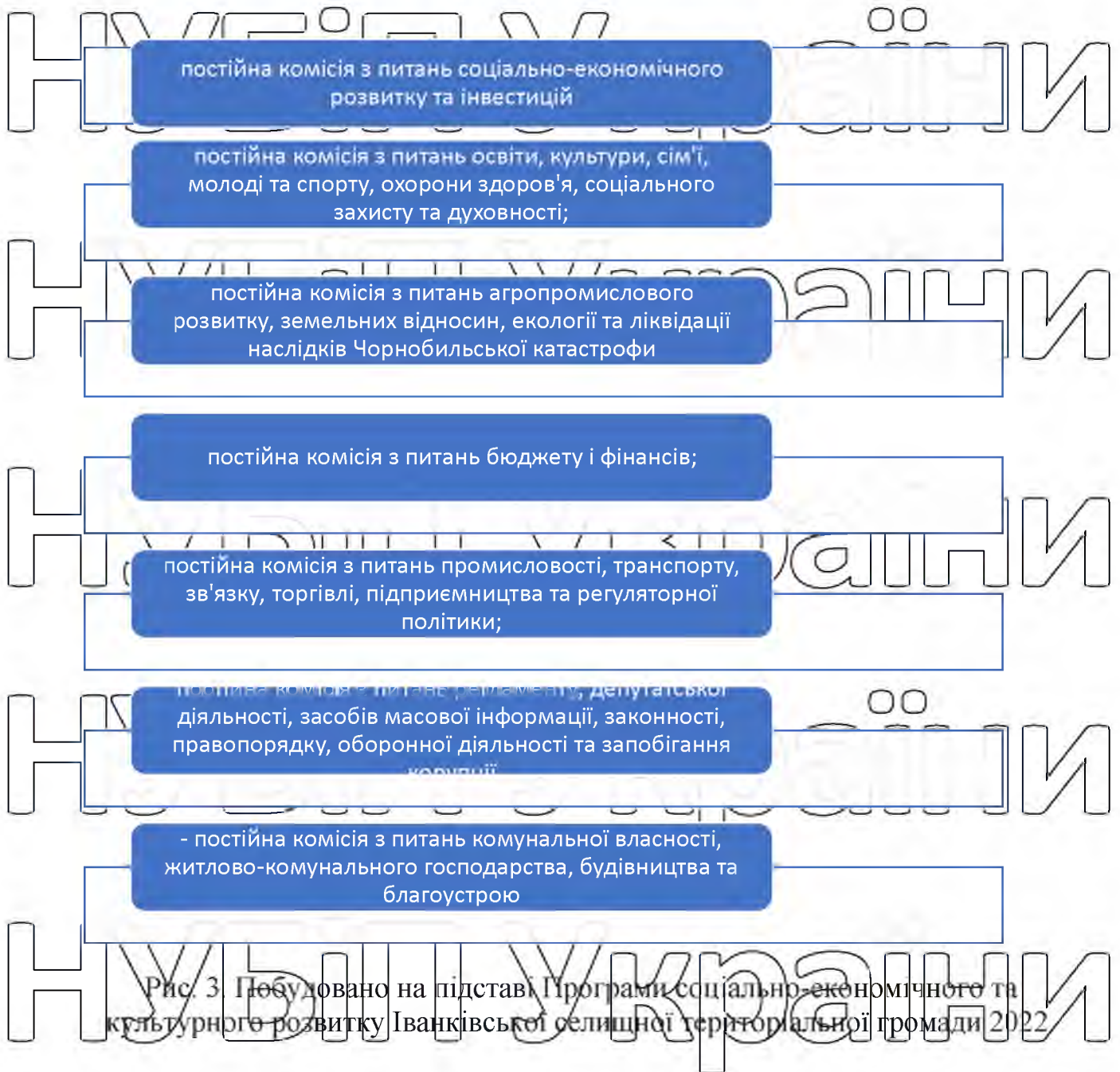
6. Упровадження моделей мотивації співробітників.

7. Продуктивне управління конфліктами в команді

Тож, явище підєрства передбачає наявність та має бути спрямовано на встановлення не тільки нормативно-правового забезпечення повноважень керівника органів місцевого самоврядування та інших лідерів команди, але застосування соціально-психологічних прийомів впливу на учасників команди та наявності в лідера відповідних психологічних навичок.

Лідерськими якостями та методами побудови ефективної команди в органах місцевого самоврядування мають володіти також і всі депутати, які були обрані до складу органів місцевого самоврядування, оскільки вони здійснювати свою роботу в команді. Команди в Іванківській селищній раді створюються у вигляді постійних комісій з регулювання різного роду питань,

та тимчасових комісій, які будуть вирішувати окремі конкретні поставлені цілі, тому депутати селищної ради фактично можуть бути лінійними керівниками в окремі створених командах. Такі команди мають формуватись на підставі врахування інтересів членів команди, їх ділових якостей та наявних у них компетентностей, які б доповнювали кожного члена команди один одним. В Іванківській селищній раді діє 7 постійно діючих комісій (рис. 3)



НУБІП України

НУБІП України



## 2.2. Значення служби управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Саме службовці (або менеджери) служби управління персоналом відіграють значну роль в управлінні персоналом, а відділи управління персоналом відіграють активну роль щодо керівництва та підтримки організації щодо задоволення потреб зовнішніх факторів, створення команди та ключових напрямів її діяльності. Найкраще управління трудовими ресурсами в органах місцевого самоврядування має сприйматись як партнерство між працівниками, органами місцевого самоврядування, та службами управління трудовими ресурсами.

Кадрова служба в органах місцевого самоврядування є структурним підрозділом який, окрім голови Ради здійснює управління персоналом Ради, і здійснює ключові напрями системи управління персоналом. Органи місцевого самоврядування мають своєму складі або службу управління персоналом або кадрові відділи. У складі Іванківської селищної ради наявний окремий підрозділ щодо кадрового забезпечення. В даному контексті необхідно розмежувати поняття «кадри» та «персонал», де «кадри» розглядаються як сукупність всіх кваліфікованих та постійних працівників організації, а відповідно «персонал» розглядається як сукупність всіх працівників організації, в тому числі тимчасових, або які приймаються, наприклад, на час виконання окремих проектів. [74, 8] Тому, доречно було б переформувати кадровий відділ в Іванківській селищній раді у відділ управління персоналом, що власне є одним із стратегічних завдань НАДС щодо переформування управління відділів кадрів в служби управління персоналом із зміною відповідних їх кадрових повноважень, адже кадрові служби в більшості випадків виконують роль адміністрування в процесі прийняття працівників на роботу та їх звільнення, організації конкурсів на підставі завдань керівника тощо, і не мають нічого спільного із сучасними службами управління персоналом. Існуючі кадрові відділи (або навіть якщо була змінена назва на

відділ управління персоналом) зберігають застарілі форми, методи й - технології управління персоналом та досить повільний перехід від діловодної моделі управління персоналом до демократичних форм і методів роботи з персоналом [75] . На сьогодні ж організації з управління персоналом мають

здійснювати вклад у створення такої організації, яка б була укомплектована людським капіталом (трудовими ресурсами), які необхідні для ефективного виконання роботи в команді, виконання цілей тимчасових та постійних команд і досягати загальних цілей організації. Також, кадровий підрозділ повинен

адекватно реагувати на поточні визначені задачі, управління персоналом в

органах місцевого самоврядування повинно керувати питаннями залученості працівників до роботи, продуктивність праці, розвиток лідерських якостей управлінських службовців та працівників та інших членів команди.

Працівників відділів управління персоналом мають тісно співпрацювати з головою селищної ради та отримувати зворотній зв'язок від керівника та інших лідерів щодо проведеної ними роботи.

Згідно Посібника з основ управління ресурсами в територіальних громадах [76, 18] служба управління персоналом в органах місцевого самоврядування здійснює такі ключові напрями в системі управління персоналом ради:

- набір персоналу до складу Ради
- розвиток людських ресурсів в Раді;
- оцінка діяльності трудових ресурсів;
- ведення особистих справ працівників Ради;
- звільнення працівників з займаних посад;
- адміністрування виплат працівникам Ради;
- дотримання вимог трудового законодавства та норма зайнятості.

Служба з управління персоналом (управління трудовими ресурсами) в рамках командної роботи має здійснювати свою діяльність на підставі визначеної стратегічної політики і має організовано займатись вищенаведеними питаннями. Світовий досвід сучасного управління

персоналом ключовим у діяльності його служб вважає перспективне і стратегічне планування використання трудових ресурсів, упровадження нових методів роботи із персоналом, в основі яких інноваційні підходи, що сприяють творчій реалізації потенціалу кожного працівника [77]. При цьому, ключові

напрями мають бути сплановані як стратегічні напрями, зміни у кадровій роботі мають прогнозуватись завчасно з урахуванням факторів розвитку суспільства і потреб команд, які створюються в органі місцевого самоврядування. Визначена система має бути заснована та розкриватись на

загальних засадах функціонування служб управління персоналом із застосуванням сучасних інструментів науки і практики системи управління персоналом із застосуванням соціально-психологічних методів управління персоналом.

На думку О.П. Василенко, М.І. Дяченко, до основних завдання служби з управління персоналом органів місцевого самоврядування мають належати такі ключові напрямки їх роботи [78].

- служби управління персоналом мають створювати нормативно-правову регламентацію своєї діяльності, в тому числі у сфері розвитку людських ресурсів в органах місцевого самоврядування. Тобто, працівники служб управління персоналом мають володіти навичками та знаннями щодо створення локальних правових актів, знати їх структуру, мають знати ключові напрями розвитку персоналу, створювати план розвитку людських ресурсів в органах місцевого самоврядування, виходячи з потреб та цілей команд, які створюються в Радах;

- кадрові служби мають створювати певну інфраструктуру, яка б забезпечувала розвиток людських ресурсів, частково може проводити певна робота щодо навчання службовців органу місцевого самоврядування на місцях працівниками служби управління персоналом, можуть запрошуватись сторонні фахівці з тих чи інших питань, або плануватись навчання працівників;

служби управління персоналом мають ґрунтувати свою діяльність на загальноовизначених засадах управління персоналом державними органами влади, та на рівні окремої своєї організації створювати певні методичні засади своєї діяльності, наприклад методик розроблення внутрішньої кадрової стратегії, зразки різного роду розпоряджень, порядок створення посадових інструкцій тощо.

- головним завданням має бути підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування, що проводить шляхом навчання, роз'яснювальної роботи, а першочергово шляхом утворення системи мотивації працівників організації, яка має передбачати дослідження потреб працівників та стимулювання їх до праці.

Служба управління персоналом у своїй діяльності керується Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затвердженому наказом НАДС від 3 березня 2016 року № 47 [79], згідно якого обов'язки щодо управління персоналом можуть виконувати сектором, відділом, управлінням персоналом або окрема посадова особа, яка є спеціалістом з питань персоналу.

Основні завдання, функції та права служби управління персоналом визначені зазначеним положенням:

- служба забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

Щоб ефективно виконувати покладені на службу управління персоналом завдання, вона має виступати у ролі:

- аналітика тут йдеться про стратегічне управління персоналом, визначення стратегічних цілей державного органу, узгодження їх із HR-стратегією;

комунікатора – служба управління персоналом повинна представляти інтереси персоналу у державному органі, заохочувати та мотивувати своїх працівників, забезпечувати реалізацію права голосу кожного державного службовця;

каталізатора змін – служба управління персоналом має трансформувати, змінювати та оновлювати структуру державного органу.

Значну роль в функціонуванні служб управління персоналом має відігравати керівник служби управління персоналом. Згідно професійного стандарту «Начальник служби управління персоналу (органу місцевого самоврядування)» має організовувати діяльність структурного підрозділу управління персоналом органу місцевого самоврядування, забезпечувати дотримання законності при прийнятті та проходженні служби в органах місцевого самоврядування, управляти системою професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевої влади. [80].

Такий керівник управління персоналу має бути високодосвідченим, висококваліфікованим, мати досвід роботи, а відповідно має розуміти цінність своїх знань та знань членів створеної або існуючої команди, а відповісти який вклад роблять ці в успіх команди, а також розуміти який працівник може бути призначений на посади і які у нього мають бути знання для цього. Згідно

із зазначеного вище стандарту керівник відділу (служби) управління персоналом для зайняття своєї посади повинен мати передумовою отримання вищої освіти в галузі державного управління.

«Кадрові працівники» служб управління персоналом, як і керівник такої служби, мають перед початком роботи в ідеальному розумінні мають здобувати відповідну в питань державного управління, або здійснення кадрової роботи, кадрової документації, а також способів та методів здійснення управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

1. На підставі здійсненого дослідження можна зазначити, що одним з головних суб'єктів, що належать до управлінських, і здійснюють управління персоналом, створюють команди та управляють ними є керівник органів місцевого самоврядування який має володіти лідерськими якостями і виступати лідером. В Іванівській селищній раді таким керівником є голова Іванівської селищної ради. Голова Іванківської селищної ради має широкий ряд повноваження в сфері управління персоналом. Першочергово це є повноваження до ініціювання створення команд, затвердження їх складу. Голова Іванківської селищної ради має вирішальне право голосу при призначенні на ту чи іншу посаду окремих одиниць персоналу, а також Головою селищної ради здійснення безпосереднє лідерство управлінською командою, створеною в Іванківській селищній раді.

2. Окрім Голови Ради, функції лідера також будуть виконувати працівники, які будуть працювати під час виконання певних довгострокових та короткострокових командах і проектах. Такими працівниками в органах місцевого самоврядування зазвичай є лінійні керівники окремих відділів, а також виступають депутати рад об'єднаних територіальних громад, які очолюють тимчасові або постійні комісії органів місцевого самоврядування.

3. Важливу роль у створенні команд та управління ними в системі управління персоналом в органах місцевого самоврядування виступають працівники кадрових служб або служб управління персоналом. На сьогодні однією з основних проблем в управлінні персоналом є застарілі орієнтири роботи кадрових служб, які мають бути переформатовані у відділи управління персоналом з відповідною зміною їх діяльності, яка має базуватись на стратегічному здійсненні управління кадровими службами. Також, окремо слід відмітити, керівника відділу управління персоналом, який також має бути лідером в даному структурному підрозділі (і мати високий рівень освіти,

кваліфікації, знань тощо), в має найвищу роль у створенні стратегії діяльності  
відділів управління персоналом та розробці ключових напрямів їх діяльності

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ ПІ. ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ВИСОКОПРОДУКТИВНОЇ КОМАНДИ

# НУБІП України

### 3.1. Підбір та адаптація персоналу в команді для формування ефективної команди

# НУБІП України

Від сформованих команд, які будуть здійснювати постійну роботу в органі місцевого самоврядування та ефективності такого сформованого колективу буде залежати результати діяльності органів місцевого самоврядування та досягнення цілей організації. З урахування підвищеної відповідальності працівників органів місцевого самоврядування, як представників інтересів працівників, та діяльності в інтересах громад, такі організації мають бути найбільш відповідальними у залученні висококваліфікованих працівників до участі в команді. Тому, для створення ефективної команди в органі місцевого самоврядування (в тому числі в Іванківській селищній раді) першочерговим і надзвичайно важливим є питання щодо підбору персоналу в команду.

# НУБІП України

При формування команди як довгострокової так і формуванні команди проекту особами, які здійснюють підбір працівників до команди має бути врахована велика кількість факторів, це є рівень освіти, набутої претендентами кваліфікація, стан здоров'я майбутніх працівників команди. Крім визначених якостей, які як правило містяться в посадових інструкціях та кваліфікаційних довідниках професій на посади в органи місцевого самоврядування мають враховуватись особистісні характеристики майбутніх членів роботи, для найкращої взаємодії в групі працівників. Так, процес відбору персоналу в команду проекту має розглядати такі характеристики як компетенції щодо можливостей працювати в команді або в групі осіб, управлінські якості, вміння приймати самостійні рішення, можливості вирішувати конфлікти, високі здатності комунікації, високий рівень відповідальності, орієнтація на досягнення цілей тощо.

# НУБІП України

# НУБІП України



Прийняття на роботу на службу до органів місцевого самоврядування передбачає доволі складний процес відбору працівників на цю посаду, але з урахуванням відисвідальності на посаді в таких організаціях такий складний педантичний вибірковий підхід є виправданим, і є передумовою роботи ефективної команди для найкращих результатів.

Підбір працівників органів місцевого самоврядування в команди здійснюється через проведення конкурсного відбору працівників місцевого самоврядування здійснюється у відповідності до постанови Кабінету міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення

конкурсу на зайняття посад державної служби» [36]. Конкурсний відбір згідного даного нормативного акту проводиться для різних категорій службовців за різними умовами, відповідно чим вище є посада державного службовця, тим більше вимог висувається для його відбору на вакантну

посаду. Під час проведення конкурсу здійснюється оцінка навичок, знань, цінностей, підходів та інших якостей працівника, які потребуються для зайняття посади. Конкурсний відбір, є ефективним способом реалізації добору членів до органів місцевого самоврядування, оскільки оцінюються не тільки професійні характеристики за нормативно- правовими документи, а також

можуть бути оцінені психологічні якості, у вигляді психологічних тестів, що дозволяє здійснити якісний підбір членів команди шляхом поєднання працівників за сумісними психологічними характеристиками. Також, добір працівників в органи місцевого самоврядування, має відбуватись з урахуванням особистісних якостей майбутнього працівника. Організація конкурсного відбору покладається на служби з управління персоналом.

Сьогодні, в умовах дії воєнного стану було призупинено проведення конкурсного відбору працівників органів місцевого самоврядування, а відповідно працівники приймаються без проведення конкурсного відбору.

Звісно така умова є на часі, у зв'язку з війною, проте в майбутньому зменшення вимог до відбору працівників може призвести до зменшення рівня кваліфікованих працівників в органах місцевого самоврядування.

На сьогодні конкурсні процедури мають ряд проблемних питань при їх здійсненні

1. Часто є закритий доступ до конкурсних процедур та не всі бажаючі зайняти ту чи іншу посаду можуть прийняти участь у конкурсі, адже не завжди

можна знайти оголошення про проведення конкурсу та прийняти в ньому участь. Не зважаючи на законодавчу вимогу здійснення оголошення про

конкурс, не завжди ця інформація буде у відкритому доступі. Навіть при оголошенні конкурсу, часто він оголошується у стислі терміни, а

забюрократизована процедура подачі документів для участі в конкурсі не дає

можливості подати документи у встановлені терміни. Вирішення даної проблеми можливе у підсиленні відкритості питань щодо проведення

конкурсу, та введення до обов'язків кадрової служби робити оголошення не тільки офіційних джерелах, а і у багатьох доступних для перегляду джерелах.

2. Конкурсні процедури часто відбуваються в умовах корупції, і претенденти команди, які бажають зайняти місце в команді, просто не в змозі

зайняти ті місця, де б вони ефективно виконували роботу, а до команди в органи місцевого самоврядування потрапляють низькокваліфіковані

кандидати, які не в змозі виконувати доручену їм роботу, а відповідно необхідним є здійснення дій щодо уникнення корупційних ризиків при

конкурсному відборі працівників до команди.

Наступним важливим етапом формування команди є адаптація людини в команді, оскільки на початкових етапах при формуванні цілей команди і

вирішенні питань щодо методів досягнення цілей, встановлення кінцевих цілей можуть виникати галки дискусії між членами команди, що може сприяти

розпаду такої команди на початковому етапі і не повинно відбутись при грамотному та висококваліфікованій роботі служб органу місцевого

самоврядування з підбору персоналу. «Адаптація є процесом, який має включати в себе процес формування адантивності людини до умов роботи в

команді. Такий процес має супроводжуватись психологічними умовами та психологічною регуляцією колективної діяльності» [81, 180].

Адаптація є технологією управління людськими ресурсами, що змогу працівника бути включеним до організаційної структури в організацію, що буде передумовою для ефективного виконання роботи в колективі організації.

[82]. Відсутність роботи з управління працівників, та не адаптованість працівників після прийняття на роботу призводять до несприятливих наслідків, що виражають у неможливості повноцінної участі в роботі колективу та командній роботі.

Аналізуючі роботи науковців, Ю. Конотопцева виділяє декілька етапів адаптації працівників [82], характерних для адаптації працівників на державній службі:

1. На початковому етапі здійснюється оцінка якостей працівника, рівень його навченості, кваліфікації та можливості виконання роботи, де служба управління персоналом органу місцевого самоврядування має визначити, які є основні проблеми включення працівника в роботу та спрогнозувати терміни адаптації працівника.

2. Наступний етап є формування у працівників розуміння його обов'язків, умов в яких будуть виконуватись ці обов'язки та вимогами які ставляться до нього з боку організації, такі обов'язки поряд із службами управління персоналом на себе беруть безпосередні керівники організації.

3. Після цього етапу відбувається «ліва адаптація», коли відбувається пристосування працівника до нового робочого місця, на даному етапі працівник має встановити відносини між членами колективу, максимально проявити свої якості, пристосуватись до свого нового місця роботи та статусу в організації. При цьому, для належної адаптації працівника в колективі необхідно максимальна підтримка з боку керівника, служб управління персоналом та колективу в якому працює працівник, які надають можливість новому працівникові проявити свої здатності до праці і можуть вказати на помилки в виконуваний роботі.

4. Останній завершальний етап адаптації працівників є здійснення переходу службовця до виконання результативної роботи, та долає виробничі та міжособистісні труднощі.

Проте, слід зазначити, що традиційні методи адаптації мають серйозні недоліки. Вони припускають, що організаційні цінності – це те, чому новачки повинні навчатися і приймати їх. Це створює напругу: коли новачків змушують прийняти ідентичність організації, очікується, що вони применшуватимуть свою власну ідентичність, принаймні поки вони на роботі.

Але підпорядкування власної ідентичності та унікальних перспектив може бути неоптимальним у довгостроковій перспективі ні для організації, ні для окремого працівника, оскільки придушення власної ідентичності заємує та психологічно виснажує. Більше того, новачки насправді можуть не засвоїти організаційні цінності, навіть якщо вони здаються відповідати через зовнішню поведінку.

Розглядаючи роботу на державній службі, слід зазначити, що робота щодо адаптації працівників в державних органах та органах місцевого самоврядування кадровими службами взагалі не проводиться, не визначається жодна стратегія до адаптації працівників до нової роботи, а також не проводяться жодні дії, здебільшого ознайомлення з інструкціями безпеки, посадовими обов'язками відбувається формально «на папері». Часто методом адаптації працівників називають стажування, що є не вірним виходячи з законодавства, адже стажування державних службовців це є метод набування нових знань державними службовцями з відривом від виробництва, що передбачає стажування в інших установах або стажування за кордоном, а відповідно жодної адаптації працівника до умов роботи не відбувається. В практичній діяльності органів місцевого самоврядування як спосіб адаптація можна знайти у вираженні інституту наставництва

що часто ускладнює і збільшує адаптаційні періоди працівників Ю. Коногонцева [82], зазначає, що період адаптації працівників на державній службі проходить від 3 до 12 місяців, а у випадку відсутності належних дій з

боку управлінського персоналу може затягуватись до декількох років. Проте, з урахуванням характеристики роботи команди, яка створюється тимчасово, для виконання проєктів такі терміни є занадто довгими, а адаптація учасників команди має бути здійснена набагато швидше.

Адаптація в команді характеризується, як період роботи, коли працівники в команді адаптуються до умов в роботі в команді та «усвідомлення себе одним цілим» [83]. При цьому, адаптаційні процеси в команді можуть виникати як спочатку створення команди коли всі працівники потребують адаптації, а також при реорганізації команди, коли членами

команди стають нові працівники, і потребують адаптації до умов роботи, методів роботи, які вже сформувались в команді проте з урахуванням індивідуальності працівників. Один з дієвих підходів до адаптації працівників при командній роботі є підхід розроблений Д. Крейблом, Ф. Джіно та Б.Р.

Статс [84]. Їх підхід «соціалізація особистісної ідентичності» передбачає заохочення новачків висловлювати свої унікальні перспективи та сильні сторони роботи з самого початку та запрошувати їх створити свою роботу як платформу для того, щоб робити те, що вони вміють найкраще.

Складністю формування періоду адаптації новоствореної команди є саме те, що адаптація проходить не для одного працівник, а відразу для всіх учасників команди. Найбільш дієвими, будуть методи щодо забезпечення навчання членів команди різного роду тренінгів, особливо що стосується соціально-психологічної взаємодії в умовах командної роботи, навчання з питань взаємодії в команді, лідерських навичок в особливості керівника команди тощо.

Напрями роботи в сфері управління персоналом щодо адаптації та добору працівників безпосередньо пов'язано з оцінкою якостей членів команди, тобто оцінюванням його здібностей до праці та можливостей якісно виконувати роботу. «Результати службової діяльності державних службовців широкі підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування

її кар'єри. Таке оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби» [48]

Оцінка якостей працівника, яка за собою може понести якісь наслідки, на відміну наприклад від попередніх двох критеріїв, не буде залежати від соціально-психологічних якостей працівника, а лише від якості виконаної роботи і повинна відповідати вимогам, які ставляться до визначеної посади в органі місцевого самоврядування. Тобто, оцінка службовців фактично є перевіркою знань працівників у відповідності нормативно-правових документів. Результати оцінювання якостей працівників впливає на всі складові в процесі формування команди. Так наприклад, при низькій оцінці компетенцій майбутнього службовця його не буде призначено на посаду, або при низькій оцінці якостей працівників буде визначено необхідність проходження додаткового навчання.

### 3.2. Професійний розвиток персоналу та мотивація працівників як методи ефективної роботи працівників в органах місцевого самоврядування

Незважаючи на всі переваги командних методів управління персоналом та виконання роботи в командах, науковцями також виділяються недоліки командної роботи. Так, К.С. Калинець зазначає, що команда робота передбачає «значної концентрації висококваліфікованих працівників на вузькому фронті роботи, що є часто неекономним, нерентабельним, а іноді навіть неможливим, а також для успішної роботи команди необхідно додаткове навчання, тренінги з її членами, а це потребує додаткових витрат» [85].

Службовці в органах місцевого самоврядування мають постійно вдосконалювати свої компетенції, має проводитись постійне навчання кадрів в органах місцевого самоврядування. Постійні виклики, які ставляться перед органами місцевого самоврядування, потребують постійного здобуття нових навичок для здійснення ефективної професійної діяльності. Постійне навчання службовців вкладається в розуміння Концепції навчання протягом життя сьогодні є ключовим вектором розвитку трудового потенціалу. Концепція навчання протягом життя підкреслює, що навчання має відбуватись протягом усього життя, має відбуватись як формально, так і за допомогою неформального та інформального навчання вдома на роботі та в суспільстві [86]. За для досягнення сталого розвитку ООН (Цілі сталого розвитку, ціль 4) було визнано необхідність забезпечення якісної освіти для всіх, що буде тривати протягом усього життя людини для досягнення сталого розвитку країни [87], в тому числі освіти на роботі. Розвиток основних робочих навичок та досягнення навчання на протязі всього життя для всіх є масштабним завданням для будь-якої країни і швидко досягнута не може бути.

Здійснення повноважень щодо розвитку членів команди, та організація навчання або розвитку команди є повноваженнями самого працівника, відділу

кадрового забезпечення, керівників команд, та голови Ради. Аналізуючи звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами, [88] можна зробити висновок, що питання розвитку працівників державної служби часто залишаються поза увагою служб управління персоналом, або не організовуються у зв'язку з відсутністю знань у працівників служб управління персоналом щодо побудови стратегії управління персоналом. Такий висновок можна зробити з наступних даних. Серед питань з теми «Професійний розвиток державних службовців» опитаних найбільше цікавлять: «Організація професійного навчання державного службовця» (50,2%), «Визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців» (49,8%), «Складання індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця».

При організації професійного розвитку працівників має бути створена стратегія такого професійного розвитку. Звичайно, що кожен працівник має визначати особисто напрямки свого професійного розвитку та бути відповідальним за це, проте працівники служби управління персоналом мають допомагати розробляти план розвитку працівників враховуючи суспільні перетворення в державі та необхідних навичок для виконання роботи. В Іванківській селищній раді відсутня стратегія професійного розвитку працівників, що є суттєвим недоліком діяльності селищної ради. Така стратегія має створюватись лідером команди з урахування потреб у нових компетенціях команди чи потреб в наявності визначених індивідуальних якостей працівників команди, а також узгоджуватись з керівником організації. Стратегія має враховувати процеси, які відбуваються в суспільстві, економіці, роботі організації, і відповідно пристосовуватись до них.

Успіх навчання залежить від визначених цілей та завдань, тому вони мають бути: конкретними й специфічними; орієнтувати на отримання практичних навичок, що піддаються оцінці. Також успіх навчання буде залежати від бажання працівника, тому одним з елементів участі лідера в таких процесах буде стимулювання працівників до навчання.



Професійний розвиток працівників в команді необхідний для задоволення поточних і майбутніх потреб роботи команди для досягнення цілей. Для найвищого задоволення цілей стратегія розвитку працівника має бути побудована на компетентністному підході та передбачити визначення необхідних компетенцій.

Компетенції визначаються як набір умінь, навичок, знань, ставлень і мотивацій, необхідних людині для ефективного вирішення пов'язаних із роботою завдань і викликів. Існують декілька категорій компетенцій працівників, які потребують розвитку:

1) Технічні компетенції включають усі пов'язані з роботою знання та навички. Збільшення віртуальної роботи вимагає від співробітників вміння використовувати медіа, соціальні мережі, а віртуальна робота на серверах або платформах зобов'язує співробітників знати про кібербезпеку;

2) Методологічні компетенції включають усі навички та навички для вирішення загальних проблем і прийняття рішень, потреба в більш інноваційних продуктах, а також у внутрішніх удосконаленнях вимагає креативності. Кожен працівник із більш відповідальними та стратегічними завданнями має діяти як керівник. Співробітники повинні вміти визначати джерела помилок і вміти вдосконалювати процеси своєї роботи. Вища орієнтація на обслуговування покращує відносини з клієнтами; конфлікти потрібно вирішувати

3) Соціальні компетенції охоплюють усі вміння та навички, а також ставлення до співпраці та спілкування з іншими.

Оскільки працівники матимуть більшу відповідальність за процеси, вони повинні приймати власні рішення. Структурування та перевірка великих обсягів даних і складних процесів стає обов'язковим. Розуміння різних культур, особливо відмінних робочих звичок, під час роботи по всьому світу. Здатність розуміти глобальних партнерів і клієнтів і спілкуватися з ними. Орієнтація на обслуговування вимагає хороших

навичок слухання та презентації, тоді як розширення віртуальної роботи вимагає достатніх навичок віртуального спілкування. Зростаюча командна робота та спільна робота на платформах вимагає здатності дотримуватися командних правил. Знання організацій повинні зберігати знання всередині компанії; особливо в умовах поточних демографічних змін, необхідно обмінюватися явними та неявними знаннями. Відповідальніші завдання та згладжена ієрархія змушують кожного співробітника ставати лідером, потрібно вміти використовувати надійні джерела для постійного навчання в мінливих умовах.

4) Особистісні компетенції включають соціальні цінності, мотивацію та установки особистості. Збільшення віртуальної роботи робить співробітників незалежними від часу та місця. Ротація робочих завдань також вимагає від працівників гнучкості у виконанні своїх посадових обов'язків. Прийняття змін, особливо пов'язаних з роботою внаслідок ротації робочих завдань або переорієнтації. Частіші зміни, пов'язані з роботою, роблять обов'язковим бажання працівників вчитися. Співробітники, які беруть участь в інноваційних процесах, повинні справлятися зі зростаючим тиском через коротший життєвий цикл продукту та скорочення часу виходу на ринок. Як представники своїх компаній, співробітники також повинні підтримувати ініціативи сталого розвитку [89].

Особлива увага у стратегічному плануванні професійного навчання повинна приділятися тому, який ним має відбуватися професійний розвиток управлінських кадрів, які є основною командою в органі місцевого самоврядування і кваліфікація яких має бути найвищою, а відповідно вони мають бути найбільш залученими, дисциплінованими до здійснення навчання як лідери, які дають приклад для свого наслідування.

Навчання працівників здійснюється різними методами, першочергово це є питання щодо формального навчання, тобто навчання в спеціалізованих учбових закладах де вони набувають професійні навички, але на сьогодні

члени команди, які мають бажання здобувати знання здебільшого використовують технології неформального навчання або інформального навчання. Роль у методичному забезпеченні питань професійного розвитку органів місцевого самоврядування відіграє НАДС, яка займається організацією проведення семінарів для працівників. Так, наприклад сайт НАДС містить інформацію про можливість здійснення на курсі щодо створення та діяльності ефективної роботи команди.

Навчання персоналу команди може відбуватись як у зовнішніх установах так і в середині організації. Цікавою є ідея про створення внутрішнього корпоративного університету, тобто системи створення безперервного навчання працівників організації, де разом із традиційними методами можуть використовуватись і інші методи сучасної бізнес-освіти, таких як коучинг, бізнес-тренінг, кейс стаді, E-learning тощо.

В практичній діяльності можна зустріти безліч методів, які застосовуються при професійному розвитку в системі в управлінні персоналом. Так наприклад, для організації роботи команди необхідним є організація продуктивного спілкування при виконанні різного роду командної роботи. Такі ситуації як правильно мають бути вирішені за допомогою навчання учасників команди та їх професійного розвитку щодо вирішення конфліктів, що як правило вирішується шляхом проведення спеціальних учбових ділових ігор, інноваційних аналітичних семінарів та ін. НАДС при організації навчання щодо ефективності команди створює ділову гру з цього приводу тощо.

Основною функцією планування стратегії кадрової політики є мотивація працівників до ефективної роботи, що має бути побудована на основі складають принципи демократії, справедливості й послідовності.

Керівництво, як правило, знає своїх працівників, опікується їхніми потребами, готове до співробітництва і дотримання однакового підходу до всього колективу. [90, 20] Мотивація до високопродуктивної та ефективної праці працівників є саме тим важелем, який допомагає досягати результативної

діяльності, а відповідно немотивовані працівники будуть обмежено ефективними у разі відсутності належної мотивації.

Палагнюк Ю.В. та Ханін А.С. зазначили, що мотивування працівників до праці надає набагато кращі результати діяльності працівників, аніж примушування їх до праці. Саме за допомогою мотивації працівників, з урахуванням їх індивідуальних якостей будуть досягатись високі результати діяльності, а як наслідок будуть досягатись цілі організації [91]. Відсутність мотивації дорівнює відсутності ефективної роботи

Система мотивації працівників загалом складається з матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. На сьогодні складно говорити про наявність належної системи мотивації в органах місцевого самоврядування, оскільки органи місцевого самоврядування мають доволі низький рівень заробітної плати, особливо у співвідношенні із виконуваною ними роботою, яка є напруженою та відповідальною. Матеріальне заохочення це є саме той інструмент за допомогою якого досягається ефективного стимулювання працівників, а не можливість використання фінансових інструментів для матеріального стимулювання персоналу є демотивуючим фактором.

Вирішення даної проблеми Ю.А. Кормішкін, В.В. Уманська вбачають з розробки диференційованої системи мотивації персоналу шляхом системи преміювання, що відображає ефективність їх діяльності, забезпечення сприятливих умов і гарантій для персоналу. [92, 32] Найкращим вирішенням проблеми економічної (матеріальної) мотивації працівників, поряд із впровадженням системи преміювання, є саме організація проектної роботи команд, яка буде направлена на залучення додаткових коштів, у вигляді грантів, конкурсів, державних програм тощо.

Також поряд з економічно мотивацією можна виділити ще нематеріальну мотивацію, яка також має значну роль. Сучасний розвиток суспільства характеризується також підвищенням ролі нематеріальної мотивації працівників, яка буде виходити на перший план, у зв'язку із кризовими явищами в суспільстві при зменшенні коштів щодо виплати заробітної плати

та здійснення преміювання працівників. Більше того, працівники, часто самі є зацікавленими саме в таких методах мотивації, як просування на службі визнання результатів їх діяльності, визнання їх у колективі. [93]

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Підсумовуючи третій розділ можна виокремити певні рекомендації, які можуть бути використані Іванківською селищною радою при здійсненні

дій для побудови ефективної команди:

- Командна робота має вкладатись в стратегію кадрової політики в Раді, яка відсутня в Іванківській селищній раді, яка має бути побудована на підставі взаємодії служби управління трудовими ресурсами, керівника ради, лідера команди та учасника команди;

- Ефективна команда може бути сформована лише при належному наборі працівників, які будуть ефективно виконувати свою роботу, будуть високкваліфікованими та будуть мати здібності та можливості виконати роботу, тому кадрова стратегія має містити питання щодо рекрутингу

працівників, прогнозування потреби працівників для роботи в команді у зв'язку із зовнішніми змінами. При цьому, відділ управління персоналом має виконувати саме функцію рекрутера, і здійснювати

зовнішній рекрутинг та внутрішній рекрутинг, шляхом пошуку працівників і проведення конкурсу, а також шляхом відбору працівників віз внутрішнього кадрового резерву.

- Підбір персоналу наступним етапом має бути адаптація працівників до роботи, без даного етапу не можливе ефективне виконання роботи будь-якого працівника. При адаптації працівників має вироблятися стратегія такої адаптації з урахуванням навченості працівника, його кваліфікацій, особистісних якостей.

- Робота ефективної команди не може бути здійснення без професійного розвитку членів команди та мотивації працівників, тому кожен працівник повинен мати план свого розвитку, який складається службою

з управління персоналом, разом з працівником, керівником команди, з  
 НУБІП України  
 врахуванням цілей і мети команди.

- Без мотивації працівників не буде функціонувати команда, оскільки

працівники не будуть зацікавлені в результатах роботи. В умовах

кризових явищ та відсутності належної мотивації матеріальної,  
 НУБІП України  
 необхідно звернути увагу щодо розвитку не матеріальної мотивації  
 членів команди.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження необхідно відмітити, що людина, її здібності до праці, виконання роботи людиною високоефективної роботи є головною рушійною силою будь-якого підприємства як бізнесового, так і державних організацій, а тому права, свободи та інтереси людини, її інтереси та індивідуальність мають бути головними пріоритетами при побудові системи управління персоналом на будь-якому підприємстві та в організації.

Розглядаючи визначені в роботі питання можна виділити власне визначення управління персоналом - головним управлінським інструментом підприємств та організацій, що має бути засновано на людиноцентрированому підході для досягнення ключових цілей організацій. Система управління персоналом має бути у постійному своєму розвитку, пристосовуючись до нових умов розвитку суспільства та адаптувати свої методи до зовнішніх факторів, які впливають на роботу підприємств та організацій.

Управління персоналом в організаціях, які здійснюють публічну службу (службу у державних органах влади та органах місцевого самоврядування), також, має бути одним з ключових напрямів діяльності таких організацій, з урахуванням особливостей їх роботи, а саме те, що діяльність таких службовців (працівників/ людей) має бути направлена не тільки для досягнення цілей організації, де вони працюють, а і на захист прав та інтересів людини, в інтересах яких діють організації.

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування має базуватись на створенні організаційного елементу, нормативно-правового забезпечення (як елементу системи управління персоналом) та забезпечення інформатизації органів місцевого самоврядування методологічними ресурсами здійснення управління персоналом та розвитку даної системи. В Україні організаційним елементом є створення відповідних служб управління персоналом в організаціях, які здійснюють стратегічну діяльність щодо управління персоналом, її планування та реалізацію, а також підвищенням



ролі керівника, як лідера, який приймає ключові рішення в сфері управління персоналом. Управління персоналом має базуватись на державній стратегії управління персоналом, відсутність якої в Україні є суттєвим недоліком, а відповідно потребується прийняття такої державної стратегії, яка б

враховувала сучасні процеси, які відбуваються в суспільстві. Крім того, питання, які стосуються управління персоналом в органах місцевого самоврядування містяться в багатьох нормативно-правових актах, поряд з цим, можна говорити про те, що деякі ключові напрями сьогодні не є досконалими і не

врегульовані законодавством. Щодо методичного забезпечення, в Україні таке забезпечення здійснює НАДС, і має структурний підрозділ як Генеральний департамент з питань управління персоналом, що відповідно здійснює ключові питання в сфері управління персоналом в державних органах та органах місцевого самоврядування.

Однією з сучасних та ефективних технологій управління персоналом є створення команди, що вважається найбільш ефективним інструментом в діяльності будь-якої організації, оскільки учасники команди є найбільш зацікавлені в результаті своєї роботи у складі команди. Такий їх інтерес та віддача в роботі формується через сприйняття взаємоповаги, взаєморозуміння

і встановлення відповідних ролей в команді кожного окремого учасника команди. Найчастіше команди створюються для реалізації проектно-роботи, яка може себе зарекомендувати як дієвий інструмент при виникненні кризових факторів в суспільстві. Для органів місцевого самоврядування процес

організації роботи характеризується з точки зору здійснення різного роду програм та проектів тому створення команд, які були б високо ефективними має бути обов'язковим завданням в системі управління персоналом.

Одним з головних суб'єктів, що належать до управлінських, і здійснюють управління персоналом, створюють команди та управляють ними є керівник органів місцевого самоврядування який має володіти лідерськими якостями і виступати лідером. В Іванівській селищній раді таким керівником є голова Іванівської селищної ради. Голова Іванківської селищної ради має

широкий ряд повноваження в сфері управління персоналом. Першочергово це є повноваження до ініціювання створення команди, затвердження їх складу. Голова Іванківської селищної ради має вирішальне право голосу при призначенні на ту чи іншу посаду окремих одиниць персоналу, а також Головою селищної ради здійснення безпосереднє лідерство управлінською командою, створеною в Іванківській селищній раді.

Окрім Голови Іванківської селищної ради, функції лідера також будуть виконувати працівники, які будуть працювати під час виконання певних довгострокових та короткострокових командах і проектах. Такими працівниками в органах місцевого самоврядування зазвичай є лінійні керівники окремих відділів, а також виступають депутати рад об'єднаних територіальних громад, які очолюють тимчасові або постійні комісії органів місцевого самоврядування.

Важливу роль у створенні команд та управління ними в системі управління персоналом в органах місцевого самоврядування виступають працівники кадрових служб або служб управління персоналом. На сьогодні однією з основних проблем в управлінні персоналом є застарілі орієнтири роботи кадрових служб, які мають бути переформатовані у відділи управління персоналом з відповідною зміною їх діяльності, яка має базуватись на стратегічному здійсненні управління кадровими службами. Також, окремо слід відмітити, керівника відділу управління персоналом, який також має бути лідером в даному структурному підрозділі (і мати високий рівень освіти, кваліфікації, знань тощо), в має найвищу роль у створенні стратегії діяльності відділів управління персоналом та розробці ключових напрямів їх діяльності.

З проведеного аналізу можна надати наступні рекомендації, які можуть бути використані Іванківською селищною радою при здійсненні дій для побудови ефективної команди:

- Командна робота має вклатись в стратегію кадрової політики в Раді, яка відсутня в Іванківській селищній раді, яка має бути побудована на

підставі взаємодії служби управління трудовими ресурсами, керівника ради, лідера команди та учасника команди;

- Ефективна команда може бути сформована лише при належному наборі працівників, які будуть ефективно виконувати свою роботу, будуть високкваліфікованими та будуть мати здібності та можливості виконати роботу, тому кадрова стратегія має містити питання щодо рекрутингу працівників, прогнозування потреби працівників для роботи в команді

у зв'язку із зовнішніми змінами. При цьому, відділ управління персоналом має виконувати саме функцію рекрутера, і здійснювати зовнішній рекрутинг та внутрішній рекрутинг, шляхом пошуку працівників і проведення конкурсу, а також шляхом відбіру працівників віз внутрішнього кадрового резерву.

- Підбір персоналу наступним етапом має бути адаптація працівників до роботи, без даного етапу не можливе ефективне виконання роботи будь-якого працівника. При адаптації працівників має вироблятися стратегія такої адаптації з урахуванням навченості працівника, його кваліфікацій, особистісних якостей.

- Робота ефективної команди не може бути здійснення без професійного розвитку членів команди та мотивації працівників, тому кожен працівник повинен мати план свого розвитку, який складається службою з управління персоналом, разом з працівником, керівником команди, з урахуванням цілей і мети команди.

- Без мотивації працівників не буде функціонувати команда, оскільки працівники не будуть зацікавлені в результатах роботи. В умовах кризових явищ та відсутності належної мотивації матеріальної.

необхідно звернути увагу щодо розвитку не матеріальної мотивації членів команди.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Технологія управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес- адміністрування» / Л.С. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. – 512 с. URL: [https://eta.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://eta.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf)
2. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31–33
3. Климчук А.О. Еволюція наукових концепцій унених щодо дослідження сутності управління персоналом. науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип.6. Ч. 1. С. 162–168
4. Сергієнко Т.І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 51. С. 101-106
5. Балусева О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функцій управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2020/12.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf)
6. Борисяк О.В. Концептуальні підходи до управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4 (1). С. 51-56.
7. Жавела К. А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019, № 22. С. 73-78.
8. Amstrong M., Taylor S., Amstrong’s handbook of human resource management practice. Thirteenth edition. 2014. P. 824
9. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галич Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль, 2020 – 212

10.Глуценко Л.Д., Пілявез Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип 35. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>

11.Dransfield R. Human research management. 2000. 115 p.

12.Войтко С.В., Мельниченко А.А. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник. Київ, 2016, 160 с

13.Global comission on the future of work. Work for a brighter future. ILO.

2019. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_662410.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf)

14.Посібник для досягнення цілей сталого розвитку в сфері бізнесу. URL: [https://sdgcompass.org/wp-](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compas_Guide_Ukranian.pdf)

[content/uploads/2016/09/SDG\\_Compas\\_Guide\\_Ukranian.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compas_Guide_Ukranian.pdf)

15.Гуюрюк Ю.Ю., Біляев С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. Вип 17. 2018 с. 216-224. URL:

[https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf)

16.Ушенко Н.В., Минаєва В.В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Науково-виробничий журнал «Бізнес навігатор». Вип. 1 (50). 2019. С. 105-109

17.Управління персоналом та економіка праці: учебний посібник – 2ге вид./

за ред. М.І. Погорелова. Харків, 2019. URL:

[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/47231/3/Book_2019_Pohorelov_Upravlinnia_personalom.pdf)

[Press/47231/3/Book\\_2019\\_Pohorelov\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/47231/3/Book_2019_Pohorelov_Upravlinnia_personalom.pdf)

18.Марченко В.М., Кондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні пролюлеми економіки. Вип 20.

2017. . 440-443.

19.Крамаренко А.В. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. Економічний простір. № 73. 2012. С. 194-202 (с/200)

20. Крушельницька О.В. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук; М-во освіти і науки України. 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. 308 с.

21. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Причорноморські економічні студії. Вип. 36. 2018. С. 109-113.

22. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. № 3 (102). С. 72-78.

23. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.

24. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження КМУ від 21 листопада 2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#n199>

25. Переверзєва А.В. Управління трудовими ресурсами об'єднаних територіальних громад. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2019. Т. 24. Вип 4 (77). С 99-103.

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

27. Виборчий кодекс України від 19.12.2019 року № 396-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text>

28. Кодекс законів про працю України від 10/12/1971 року № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

29. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21.05.1997 року № 280/90-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

30. Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" від 07.06.2001 № 2493-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

31. Закон України "Про запобігання корупції" від 14.10.2014 № 1700-VII.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

32. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 року № 889-VIII.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

33. Закон України "Про статус депутатів місцевих рад" від 11.07.2002 року № 93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>

34. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

35. Постанова КМУ від 07 березня 2022 року № 221 Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 07 березня 2022 року № 221. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-п#Text>

36. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: Постанова КМУ від 15 лютого 2002 р. № 169. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-п#Text>

37. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова КМУ від 20 квітня 2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-п#Text>

38. Постанова КМУ від 24 жовтня 2001 р. № 1386 Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова КМУ від 24 жовтня 2001 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-п#Text>



39. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах: Постанова КМУ від 1 грудня 1994 р. № 804. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/804-94-п#Text>

40. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова КМУ від 26 жовтня 2001 р. № 1440 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-п#Text>

41. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text>

42. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів: Постанова КМУ від 9 березня 2006 р. № 268. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-п#Text>

43. Про віднесення посад органів місцевого самоврядування до відповідних категорій посад: Постанова КМУ від 26 жовтня 2001 р. № 1441. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1441-2001-п#Text>

44. Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки етосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ від 25 березня 2015 р. № 171. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/171-2015-п#Text>

45. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань: Наказ Голодержслужби 30 червня 2004 р. № 102 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#Text>

46. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

47. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 07.11.2019 № 203-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text>

48. Управління персоналом на державній службі. Офіційний сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>

49. І.В. Паламарчук, В.А. Мірошченко. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн-членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління 3 (66). 2019. С. 181-187

50. Кіпішнова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. Актуальні проблеми державного управління. Том 3 № 84 (2021). С. 202-205. URL:

<http://uran.oridn.odessa.ua/article/view/246467>

51. Podra O., Petryshyn N.. Modern technologies of human resources management. Transformation of economy, finance and management in modern conditions: колективна монографія / N. Pankiv, O. Roik, O. Chubka, N. Yaroshevych, O. Podra, N. Petryshyn, M. Odrekhivskyuy, O. Pshyk-Kovalska. – Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. – 664 с. Podra O., Petryshyn N. с. 555-666. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/238/6481/13505-1?inline=1>

52. Гончаренко М.Л. особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організацій. Універсальна економіка. № 2 2013/2014. С. 184-189

53. Стратегічний план діяльності НАДС на 2021-2023 року URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>

54. Смельянова Г.І. Проактивне управління та методи підвищення командної роботи. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика

управління. Том 14. Вип. 3 (31).с. 229-241. URL:

[http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8722/1/229\\_241.pdf](http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8722/1/229_241.pdf)

55. Скібіцький О., Скібіцька Л. Роль лідера команди в управлінні людським потенціалом організації у кризових явищах. Управлінські

інновації № 2. 2012. С. 109- 120 URL:

<http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/4043/1/Скібіцький%20О..pdf>

56. Управління персоналом. Практикум: навч. посібн., Ю.Є. Петруня, С.П.

Коляда, Н.С. Ковтун. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Дніпропетровськ:

Університет митної справи та фінансів, 2016 – 2010 с.

57. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів

всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С.

Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків :

ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

58. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston: Harvard Business Review Press.

1993. 304 р. €

59. Лідерство в місцевому самоврядуванні: словник термінів/ за заг. Ред.

В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука та ін. Харків. 2015. 156 с. 80

60. Управління персоналом : курс лекцій/ М-во освіти і науки України,

Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф.

Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ],

2017. – 140 с.

61.<sup>1</sup> Рудінська О. В., Белякова В. В. Критерії й оцінка ефективної

діяльності управлінської команди в сучасному багатопрофільному

підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.

2016. Т. 15, вип. 3. С. 65-79.

62. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6527/1/9%20КОМАНДА%2c%20її%20СУТНІСТЬ%20ТА%20ОСОБЛИВОСТІ%20РОЗВИТКУ.pdf>

63. Смелянова Г. І. Проактивне управління та методи підвищення командної роботи. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 14. Вип. 3 (31). с. 229-241. URL:

<http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8722/1/229-241.pdf>

64. Розробка місцевих цільових програм органом управління освітою:

Порадник для голів та керівників освітньої територіальної територіальних громад/ Грекова І., Марушевська М., Полторак В.,

Жабенко Л., Пуцова А. / за заг. Редакцією Протасової Н., Полторак В.,

Жабенко Л. Київ: Швейцарско-український проєкт DECIDE –

«децентралізація для розвитку демократичної освіти». 2021. 26 с.

65. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія. Костишина Т. А., Писаренко В. П.,

Нестуля О. О., Нестуля С. І. [та ін.] / за ред. проф. Т. А. Костишиної.

Полтава, 2014. 604 с.

66. Лідерство в місцевому самоврядуванні: словник термінів/ за заг. Ред.

В. А. Гонювської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. Харків, 2015. 156 с.

67. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства :

монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І., Харків, 2012. 228 с.

68. Офіційний сайт Gallup. URL: <https://www.gallup.com/home.aspx>

69. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. Державне управління: удосконалення та

розвиток. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.10.11

70. Ковтун Г. О. Особливості поняття організаційного лідерства в системі місцевого самоврядування. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського

Серія: Державне управління. С. 108-112

71. Leading in a Crisis – How leaders get the best possible outcomes Korn Ferry institute. 2020. URL:  
[https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KFI\\_Leading%20in%20a%20Crisis.May14.pdf](https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KFI_Leading%20in%20a%20Crisis.May14.pdf)

72. Про затвердження Регламенту Іванківської селищної ради VIII скликання: рішення Іванківської селищної ради від 11 грудня 2020 року №VIII – 1/7

73. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури у 2019-2021 роках. НАДС. URL:  
<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINNONJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/porivnyalniy-zvit-kultura-dlya-druku.pdf>

74. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямуч, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

75. Гончарук Н., Пирогова Ю.. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. Аспекти публічного управління. Том 8. № 6. 2020. С. 37-48.

76. Посібник з основ управління людськими ресурсами для об'єднаних територіальних громад. Уклад з Європою. URL:  
[https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/Посібник\\_HR.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/Посібник_HR.pdf)

77. Осійчук М. С. Розвиток теорій і моделей управління персоналом та їх вплив на вдосконалення трудових ресурсів. URL:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/78513459.pdf>

78. Василенко О.П., Дяченко М.І. Організаційно- правові засади діяльності кадрових служб в органах державної служби в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління. удосконалення та розвиток. URL:  
[http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2020/61.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/61.pdf)

79. Типове положення про службу управління персоналом державного органу: наказом НАДС від 3 березня 2016 року № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

80. Про затвердження Професійного стандарту «Начальник служби управління персоналу (органи місцевого самоврядування)»: наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільськогосподарства України від 01 квітня 2021 року № 677

81. Шаталова О.М. Професійна адаптація посадових осіб органів місцевого самоврядування в контексті групоутворення та групових норм.

Університетські наукові записки, 2015. № 56. С. 170-180.

82. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник «демократичне врядування», 2014. Вип 14.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2014\\_14\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_25)

83. Грисюк Ю.С., Дмитриченко А.М., Цимбал Н.М., Лабута А.В., Гусев О.В. Моделивання життєвого циклу роботи команди. URL:

[http://publications.ntu.edu.ua/upravl\\_project/11\\_2013/012-021.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/upravl_project/11_2013/012-021.pdf)

84. Cable Daniel M., Gino Francesca, Staats Bradley R. Reinventing Employee

Onboarding URL:

[https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process\\_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf)

85. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/42707/1/Kalynets_management_team.pdf)

[download/123456789/42707/1/Kalynets\\_management\\_team.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/42707/1/Kalynets_management_team.pdf)

86. Learning and training for work in the knowledge society. Report IV(I). ILO, 2003. URL: [https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc91/rep-](https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc91/rep-iv-1.htm)

[iv-1.htm](https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc91/rep-iv-1.htm)

87. Цілі сталого розвитку ООН. URL:

<https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html>

88. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами. 2021. НАДС

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya-derzhavna-sluzhba.pdf>

89. Fabian Hecklau, Mila Galeitzke, Sebastian Flaech, Holger Kohl Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116308629>

90. Сухонос В.В., Куліш А.М., Білоконь Р.М. Керівник: адміністративно-правовий вимір. Монографія. Суми. 2020. 138 с

91. Палаганюк Ю.В., Ханін А.С. Сутність та особливості використання методів управління персоналу в органах місцевого самоврядування.

Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.

2019. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2019\\_1\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_42)

92. Кормишкін Ю.А., Уманська В.В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Вісник аграрної науки

Причорномор'я - 2021 – вип.4. с. 24-34

93. Магомедова А.М., Сахарук І.С., Погорелова О.С. Мотиваційний вплив

на працівників через засоби нематеріальної мотивації: економіко-правове дослідження. Наукові перспективи № 5 (5). 2020