

УДК 352.08

Олексій Якубовський*професор кафедри регіональної політики та публічного адміністрування
ОРИДУ НАДУ при Президентові України, к.і.н., професор***СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ**

У статті сформульовані завдання, що покладаються на сучасну кадрову політику місцевих органів публічної влади, розкриті принципи, нові підходи до професійного росту службовців, мотивування їх праці, значущість організаційної культури для формування ціннісної єдності персоналу, розвитку лідерського потенціалу, пріоритетні напрямки та шляхи усунення викликів, що стримують досягнення більш ефективної управлінської діяльності публічних службовців на місцевому рівні.

Ключові слова: публічна влада; кадрова політика; концепція кадрової політики; місцеві органи влади; управлінська діяльність; лідерство; меритократія; професійний розвиток; організаційна культура; органи місцевого самоврядування.

Oleksii Yakubovsky*Professor of the Department of Regional Policy and Public Administration,
ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD in Historical Sciences, Full Professor***SERVICE IN LOCAL PUBLIC AUTHORITIES: CHALLENGES OF NOWADAYS**

In Ukraine at the current stage, the process of improving regional public policy is being intensified. It is caused by the legal, organizational, financial and other mechanisms of its implementation. It, together with the increased responsibility of local authorities and their staff, addresses all issues of socio-economic and cultural development of territories, quality of populations life.

Under such conditions, the importance and scope of regional personnel policy development and its updating is increasing, in line with: the contemporary requirements; new challenges; the concept of its formation; effective mechanisms of its implementation. It is about the possibility to create such system of personnel management which would ideally lead to the meritocratic approach in personnel formation, attraction of truly the best representatives from the population of region or community, i.e. gifted and hard-working people to local authorities.

The article formulates the tasks assigned to the current personnel policy of local public authorities. It reveals the basic principles, which should be: legality, transparency and openness, priority of professionalism and morality, human and civil rights and freedoms, determination of national interests and their coordination with regional interests, compliance with the priority areas of state personnel policy.

The author reveals new approaches to the professional growth of civil servants, the motivation of their work, which should increase the professional competence of an employee, develop and improve it. The importance of organizational culture for the formation of value-based unity of staff, style of employees' behavior, favorable conditions for teamwork, harmonious relations between a manager and employees is underlined, as well as creating conditions for the development of leadership qualities of staff, training of future leaders.

Priority directions and ways in eliminating the challenges that hinder the achievement of effective personnel policy at the local level, bringing it in line with the content of the tasks facing the state and local communities, have been formulated.

Key words: concept of personnel policy; public authority; local authorities; personnel policy; management activity; leadership; meritocracy; professional development; organizational structure; local self-government bodies

Постановка проблеми у загальному вигляді. На даному етапі в Україні активізується процес удосконалення регіональної державної політики продиктований змінами і новими викликами у сфері правових, організаційних, фінансових та інших механізмів її реалізації, що, разом з цим, передбачає підвищену відповідальність місцевих органів публічної влади, працівників її апарату, усіх службовців, за вирішення питань соціально – економічного і культурного розвитку територій, якості життя населення.

В таких умовах значно зростає значимість і вага розробки науково – обґрунтованої, оновленої, наближеної до вимог часу регіональної кадрової політики, концепції її формування, ефективних механізмів реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та реалізації кадрової політики у сфері публічної служби розглядалися у працях багатьох вітчизняних науковців. Вона глибоко досліджувалась В. І. Луговим, Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко, М. М. Іжою, С. М. Серьогіним, Т. І. Пахомовою та іншими науковцями. Попри широкий діапазон досліджень щодо кадрової політики у сфері публічної служби майже поза увагою науковців залишається аналіз проблем та викликів з якими зіштовхується місцева влада в принципово нових умовах породжених подальшою децентралізацією влади, зміною адміністративного устрою, зростаючою складністю вирішення соціально – економічних питань і які безпосередньо пов'язані з кадровою політикою, формуванням складу персоналу апаратів органів державної влади і місцевого самоврядування на місцевому рівні.

Мета статті. Розробка та реалізація кадрової політики в місцевих органах публічної влади, відмінної від чинної, сприяла би пришвидшенню формування публічної служби як професійного інституту; подоланню такого негативного в системі публічної служби явища, як корупція, у тому числі непотизму та хабарництва; підвищення довіри населення до публічних службовців та до влади загалом, підвищенню якості управлінських послуг; становленню прозорості та демократичності в реалізації функцій держави на місцях.

Під час формування та реалізації кадрової політики в місцевих органах влади повинні враховуватися такі фактори, як: ще значна централізація влади; залежність місцевих керівників від правлячої політичної сили; геополітичні, соціально – економічні, історичні, моральні тощо особливості регіону. Це дасть можливість проводити об'єктивний рекрутинг та робити кадрові призначення й ротатії на публічній службі відповідно до вимог загальнодержавного стратегічного курсу, а також тієї чи іншої адміністративної частини країни [1].

Вклад основного матеріалу. З урахуванням усього вищевикладеного абсолютно об'єктивно видається необхідність розробки та реалізації оновленої концепції кадрової політики в місцевих органах публічної влади.

Концепція покликана визначити принципи, мету, завдання, пріоритетні напрямки, механізми та очікувані результати реалізації кадрової політики в органах публічної влади на місцях з урахуванням змін в адміністративно – територіальному устрої, тобто нової структури місцевої влади (укрупнення районів), законодавчого закріплення земельної децентралізації тощо. У практику управлінської діяльності запроваджуються нові принципи й підходи, нова організаційна культура, нові технології і техніка, формуватиметься нова психологія, що стануть суттєвими складовими інтелектуальної та технологічної інфраструктури місцевого управління в Україні.

Необхідність розробки концепції ефективної кадрової політики, кадрового забезпечення органів місцевого рівня впливає із змісту тих завдань і викликів, які стоять сьогодні перед державними та територіальними громадами. Потрібно виробити нові ідеї, принципи і технології вирішення кадрових питань, які б відбивали сучасний рівень

управлінської науки, практики і вимоги демократичного суспільства. Мова йде про нові підходи до управління людськими ресурсами на публічній службі, реформування системи оплати праці, зміну підходів до професійного розвитку державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, автоматизацію та цифровізацію процесів і процедур на публічній службі.

Актуальність вивчення стану, тенденцій та викликів в кадровій сфері публічної служби місцевого рівня визначається низкою факторів, а саме:

- зміною якісних і кількісних характеристик корпусу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які відбулися в останні роки;
- розширенням і ускладненням завдань, які виникають у виробництві та соціально – культурній сферах;
- оновленням цілей, завдань, функцій публічної служби, спрямованих на задоволення потреб населення, забезпечення прав і свобод громадян;
- необхідністю забезпечення результативності та ефективності публічної служби.

З метою дотримання вимог ефективності реалізації концепції формування кадрової політики в МОПВ повинно здійснюватися на засадах:

- децентралізації та де концентрації влади на центральному рівні;
- сучасної демократії, яка передбачає свободу вибору професії, творчу конкуренцію, гармонію прав і обов'язків;
- упровадження елементів парламентсько – президентської республіки на регіональному рівні;
- позапартійності та політичної нейтральності;
- розподілу повноважень між територіальними органами центральних органів публічної влади, місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою уникнення дублювання роботи та економії бюджетних коштів;
- дотримання цінностей та філософії гуманізму, які орієнтують діяльність у цій сфері на сприяння всебічного розвитку та самореалізації людини;
- рекрутингу за діловими, професійними, моральними якостями претендентів на вакантну посаду;
- дотримання нормативних вимог у вирішенні кадрових питань;
- орієнтації на пріоритети соціально – економічного розвитку регіону, забезпечення його стабільності і конкурентоспроможності;
- практичного використання наукових досліджень у сфері кадрової політики МОПВ [2].

Концептуальними принципами, тобто головними, корінними, вихідними положеннями, що становлять основу кадрової політики і діяльності, які регламентують реалізацію кадрової політики в МОПВ можуть стати:

- пріоритет прав та свобод людини і громадянина;
- законність, дотримання нормативно – правових вимог і процедур при вирішенні кадрових питань;
- пріоритетність професіоналізму та моральності;
- гласність та відкритість, залучення усіх зацікавлених осіб (аналітиків, вчених, політиків, громадських діячів тощо) до розробки та моніторингу реалізації місцевої кадрової політики;
- рівний доступ громадян до публічної служби;
- неприпустимість дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними і гендерними ознаками;
- прозорість та стабільність;

- політична неупередженість;
- патріотизм, детермінація загальнонаціональних інтересів та узгодження регіональних інтересів із ними;
- доброчесність;
- ефективність
- відповідність основним напрямам державної кадрової політики [3].

Зазначені принципи закріплені в Конституції України, законах, інших нормативних актах, повинні носити обов'язковий характер як для центральних так і місцевих органів влади.

Сучасні тенденції розвитку публічної служби свідчать про її зорієнтованість на європейські стандарти. Проте їх досягнень перешкоджає ряд функціональних недоліків: недостатній рівень професіоналізму та професійної культури службовців; недосконала кадрова політика, яка призводить до неефективної розстановки кадрів; входження до кадрового складу осіб «непотистів» або осіб, які знаходяться під протекторатом чиновників вищого рівня; формалізм під час проходження конкурсу, оцінки службовців тощо [4].

Вирішення зазначеного проблемного питання повинно базуватися на комплексному підході та стратегічному баченні шляхів формування та реалізації ефективної кадрової політики в сфері публічної служби.

З огляду на це концепція повинна визначати мету та пріоритетні завдання кадрової політики в МОПВ.

Метою кадрової політики в МОПВ є:

- забезпечення усіх структур та сфер професійними кадрами, здатними на рівні сучасних вимог виконувати свої посадові обов'язки, реалізовувати свої творчі здібності в інтересах споживача управлінських послуг, зміцнення свого регіону й української державності загалом;
- сформувати такий кадровий корпус регіону за допомогою якого можна було б вписатися в сучасні євроінтеграційні процеси, але без втрати національних традицій;
- створення сприятливих умов для розкриття службовцями своїх здібностей, професійного розвитку, реалізації позитивних інтересів і особистих планів.

Досягнення зазначеної мети можливо за умови реалізації ряду *пріоритетних завдань*, сутність яких відображає основну спрямованість кадрової політики в місцевих органах влади. Перелік таких завдань передбачає:

- узгодження регіональних орієнтирів із загальнодержавними та загальнонаціональними орієнтирами;
- утворення чіткої системи роботи з кадрами, налагодження відкритого добору і призначення кадрів у відповідності з результатами конкурсного відбору на основі особистих якостей і досягнень кандидата на посаду;
- забезпечення стабільності становища та повної незалежності від політичних змін керівників в місцевих органах публічної влади;
- розробка механізмів залучення у сферу державної влади і місцевого самоврядування кваліфікованих фахівців із області економіки, права, культури, прогресивно мислячих молодих людей;
- утворення системи прогнозування і планування потреби в кадрах, яка базується на цільових установах розвитку суспільства, регіону, міста, громади;
- активізація роботи з кадровим резервом та залучення публічних службовців до процесу перманентної освіти;
- затвердити гуманітарну компоненту по відношенню до публічних службовців, поєднуючи її з чітким механізмом відповідальності за виконання ними службових обов'язків;

- вивчення світових тенденцій в роботі з кадрами, власного позитивного досвіду та розповсюдження його.

Все зазначене вище підпорядковане перед усім підбору потрібних працівників, розвитку їх здібностей, стимулюванню ефективності їх праці, реалізації позитивних інтересів, у тому числі і особистих планів.

Механізмами забезпечення виконання цих завдань та реалізації концептуальних заходів в цілому у практичній площині є:

Політичний, який передбачає наявність політичної волі до формування професійного, високоморального, патріотично налаштованого кадрового потенціалу публічної служби України загалом та МОПВ зокрема.

Економічний – обов'язкове врахування видатків на фінансування заходів, передбачених концепцією, із державного бюджету та місцевих бюджетів; залучення коштів від вітчизняних та міжнародних громадських організацій спрямованих на реалізацію окремих завдань концепції.

Нормативно – правовий – підготовка та прийняття центральною владою нормативно - правових актів, зокрема, оновлений закон про посадових осіб органів місцевого самоврядування, та МОПВ локальних програмних актів, мета і зміст яких співзвучні з концептуальними.

Організаційний – центральні органи виконавчої влади в межах своїх повноважень забезпечують виконання законодавчих та нормативно – правових актів, спрямованих на реалізацію концептуальних заходів, інші органи місцевої влади забезпечують досягнення тактичних цілей (пріоритетних завдань) концепції.

Кадровий – залучення до реалізації концепції фахівців у сферах юриспруденції, педагогіки, політології, соціології, державного управління, державної служби тощо.

Пріоритетні напрямки та шляхи оптимізації кадрової ситуації в місцевих органах публічної влади.

В останні роки в Україні в цілому і на містах відбуваються позитивні зміни в роботі апаратів публічного управління. Працівники цих апаратів адаптувалися до змін відповідно до нового етапу розвитку країни.

Можна сказати, що поступово формується нова регіональна бюрократична (управлінська еліта) еліта на принципах відкритості (на конкурсній основі) шляхом відбору найбільш перспективних фахівців. З'являються регіональні лідери (лідери змін), які чітко бачать ціль і значення реформ місцевого самоврядування, налаштовані забезпечити ефективний розвиток територій.

Однак багато питань, пов'язаних з ефективністю кадрової політики на містах ще залишаються не вирішеними, Кадрова політика на сьогодні ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам. Органам влади поки що не вдалось утворити нову систему, яка б відповідала сучасності. В кадровій сфері ще не ліквідовані непослідовність, відомчі і навіть містечкові підходи. Помилковою є квотний підхід до розподілу керівних посад. В кадровій практиці недостатньо враховуються результати наукових досліджень. Як результат – реальна кадрова ситуація в системі публічної влади сьогодні залишається важкою і суперечливою [4].

До сучасних викликів в управлінні персоналом на місцевому рівні публічної влади також відносяться наступні.

Відсутність єдиної і зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи. З цієї причини атестація (щорічна оцінка) носить формальний характер. Зіставлення результатів діяльності працівників ускладнено.

Не висока престижність праці і низький рівень заробітної плати, що не відповідає складності роботи та емоційної напруги, які випробовують службовці. Публічна служба на місцях ще не виглядає привабливою на ринку праці, звідси мінімальна кількість здібних і талановитих людей бажають вступити до неї.

Недостатній рівень мотивації персоналу. Неможливість використання фінансових інструментів (підвищити зарплату, видати премію). У керівників місцевих органів влади вкрай обмежені фінансові можливості для матеріального стимулювання персоналу (на відміну від приватного сектору).

Негативний імідж публічних службовців у суспільстві. Через існуючі стереотипи (крадуть, не думають про людей) та відсутність цілеспрямованої роботи держструктур у напрямку формування позитивного образу службовця.

Що робити, щоб цілі і завдання (про які мова йшла вище) реалізувати, а також зменшити до мінімуму проблеми, які стримують, заважають ефективній кадровій політиці на місцевому рівні? Наддамо деякі рекомендації.

Формування *оновленої єдиної і послідовної кадрової політики* держави, побудові на її основі змістовної кадрової системи управління персоналом, усіма людськими ресурсами.

Виходити необхідно з того, що державна кадрова політика покликана визначати стратегічне бачення формування і раціонального використання людських ресурсів спираючись на перспективу економічного, політичного і культурного розвитку суспільства і є основою, ядром для розробки і практичній реалізації кадрової політики в місцевих органах публічної влади. Саме на основі державної кадрової політики будується теорія і практика та система управління людськими ресурсами, у тому числі і управління персоналом місцевих органів публічної влади.

Мова йде про можливість створення такої системи, яка б в ідеалі поступово привела до меритократичного підходу у формуванні персоналу публічної служби. Меритократія – це правління достойних. Меритократична влада, це влада, що ґрунтується на чеснотах, тобто влада, яка здійснюється людьми, які вирізняються своїми здібностями, професійною компетентністю, а не соціальним походженням чи фінансовим достатком.

У нашому випадку меритократичний підхід в кадровій політиці місцевої публічної влади полягає перш за все в створенні умов для більш досконалого відбору на публічну службу дійсно найкращих представників із усіх соціальних верств населення регіону, створення стартових умов для об'єктивно обдарованих та працелюбних людей для заняття важливих управлінських позицій в умовах вільної конкуренції.

Таким нам бачиться шлях до меритократичної системи публічної влади в загалі і зокрема, де любий може зайняти посаду відповідно за своїми талантами та здібностями [5].

При цьому, меритократія є необхідною, але не достатньою умовою для успішного керівництва. Не можна ігнорувати й багато інших інструментів ефективної реалізації кадрової політики в місцевих органах публічної які чекають свого втілення.

В підвищенні ефективності праці службовців місцевої влади важливе місце займає систематичний їх *професійний розвиток*, удосконалення притаманних службовцям здібностей та навичок. Необхідно чітко розуміти, що в сучасних умовах, коли проходить швидке старіння теоретичних знань і практичних навичок увага органів влади постійно забезпечувати розвиток кадрів є одним із найважливіших факторів забезпечення їх результативної діяльності, підвищення якості надання адміністративних послуг населенню. Розвиток персоналу повинен бути здійснюватися системно, цілеспрямовано і безперервно і повинен бути націлений на підготовку працівників для вирішення нових завдань

Важливо зауважити, що професійний розвиток – процес, значущий як для конкретного працівника, так і організації, оскільки організація міцніє тільки через індивідів, які навчаються, змінюються якісно, тобто в постійному службовому професійному розвитку службовця зацікавлені обидві сторони.

Для працівника розвиток означає зріст його компетентності, інтелектуального потенціалу, конкурентності на ринку праці, а для організації досягнення її стратегічних цілей.

Існує декілька факторів, які визначають роль розвитку персоналу для забезпечення його результативної діяльності:

розвиток персоналу є базовим засобом досягнення цілей організації;
розвиток є найважливіший засіб підвищення цінності людських ресурсів організації і забезпечення зростання її інтелектуальної вартості;

без розвитку персоналу проведення організаційних змін, реформ, виконання нових завдань стає практично неможливим або може дати негативний ефект(5)

Професійний розвиток персоналу – це безперервний процес, який реалізується через комплекс освітянських, практичних, соціокультурних та мотиваційних заходів.

Особливе місце в професійному розвитку персоналу належить навчанню. Професійне навчання дає можливість службовцям придбати чи удосконалити свої професійні знання і навички, що забезпечує відповідний рівень кваліфікації для їх професійної діяльності.

Постановою Кабінету Міністрів України № 106 від 6 лютого 2019 року затверджено положення про систему навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування покликану забезпечити потрібний рівень професійної компетентності публічних службовців для ефективного виконання покладених на них законодавством повноважень.

Передбачені наступні види професійного навчання:

- підготовка за магістерськими програмами;
- підвищення кваліфікації;
- стажування;
- самоосвіта.

В професійному розвитку персоналу важливо максимально використовувати практику службової діяльності, тобто навчання працівників безпосередньо на робочому місці. Постановка перед службовцями нових, більш складних завдань, які передбачають прийняття самостійних рішень, у тому числі інноваційних, змушують його шукати і збагачувати свої професійні уміння, знання, здібності.

Важливе місце в забезпеченні розвитку персоналу займає *кадрове планування*. Кадрове планування, як складова частина управління персоналом, уявляє собою інструмент реалізації кадрової політики організації, спрямований на розвиток її персоналу.

Кадрове планування передбачає розробку кадрових програм, які готуються на основі програм розвитку органу, галузі, цільових кадрових програм і враховують короткотермінові та середньотермінові прогнози потреби в кадрах, розвиток кадрової ситуації.

Ціль планування розвитку персоналу – забезпечити орган необхідним кадровим складом, професіоналами, здібними виконувати як перспективні стратегічні так і поточні завдання. Вихідними позиціями для кадрового планування є цілі, функції і завдання органу державної служби чи органу місцевого самоврядування, а також кількісні та якісні параметри персоналу, який є у єдності з визначенням потреб організації в персоналі.

Кадрове планування повинно погоджуватися з плануванням розвитку інших сфер діяльності організації. Звідси вимоги до кадрового планування:

Чітке уявлення стратегії розвитку організації в персоналі;

Комплексний підхід до планування, забезпечення персоналом усіх елементів системи управління;

Адекватність планових завдань (інвестицій у людські ресурси) реальним можливостям організації [6].

За визначенням фахівців, одним із найбільш ефективних інструментів в реалізації кадрової політики є *мотивація та стимулювання* праці публічних службовців. Інтереси, мотиви, стимули стають рушійною силою його діяльності.

Звернемо увагу, що мотивація персоналу публічної служби суттєво відрізняється від мотивації приватного сектору. Так, неможливо стимулювати персонал від прибутку за якісну роботу. Персонал публічної служби слід мотивувати до сумлінної праці, слугуванню людям, державі, наданню якісних послуг населенню. В цьому контексті важливу роль відіграють

особистісні, морально – етичні риси робітника, його емпатія, совісність, чесність, патріотизм та ін.

Органи місцевої публічної влади повинні запроваджувати мотивацію шляхом ведення такої політики і процедур, які демонструють, що людей цінують і винагороджують за те, що вони роблять і чого добиваються а також за досягнутий ними рівень кваліфікації і компетентності. Система мотивації повинна бути такою, щоб працівникам було вигідно підвищувати свою професійну компетентність, розвиватися і удосконалюватися. Той, що пройшов навчання (додаткову підготовку) повинен почувати її результати (як в плані матеріальної вигоди, так і в плані кар'єрного зростання). І дуже важливо, щоб ці результати були видні усім іншим, виступали для них прикладом і стимулом зростання професійної компетентності.

Зауважимо, що для утворення системи стимулювання, перед усім необхідно розробити критерії ефективної діяльності організації, виходячи з яких можливо визначити індивідуальний внесок кожного робітника, намітити тих, хто заслуговує заохочення. Також слід активно використовувати матеріальні стимули, однак в рамках наявних можливостей, а із не матеріальних віддавати перевагу особистісним (грамота, листи вдячності, державні нагороди, звання).

Бажано було б на законодавчому рівні запровадити стимулювання працівників до підвищення кваліфікації (введення доплат або додаткових відсотків до заробітної плати для тих, хто підвищує свою кваліфікацію) або передати таку можливість органам місцевого самоврядування.

Система мотивації повинна бути такою щоб службовцю було вигідно підвищувати свою професійну компетентність. Робітник, який пройшов додаткову підготовку, повинен почувати результати як в плані матеріальному, так і в плані професійного і кар'єрного росту [7].

В досягненні ефективності кадрової політики в органах місцевої влади важливе місце займає рівень *організаційної культури* в органах публічної влади та розуміння її значення для успіху в тих глобальних змінах, що відбуваються у процесі реформування державного управління та місцевого самоврядування.

Організаційна культура органу публічної влади, це перед усім поділені співробітниками ціннісні орієнтації, моральні норми, уявлення про місце та роль органу місцевої влади у суспільстві; це цілі співробітників, культура праці, спосіб життя членів організації, їх ставлення до роботи, традиції, цінності; це сукупність колективно поділюваних цінностей, переконань та норм поведінки членів організації, які надають спільний смисл її діям та діяльності. Організаційна культура створює фундамент процесу ефективного функціонування системи управління персоналом, формує ціннісно-орієнтаційну єдність членів колективу, їх мотивацію до праці, визначає стиль поведінки працівників, впливає на формальні і неформальні взаємовідносини між ними; морально – психологічну обстановку в організації, таку атмосферу в якій підтримуються гармонічні відносини між керівником і співробітниками, процвітає командна робота [8].

Провідну роль у формуванні організаційної культури в системі управління персоналом майже завжди належить керівникам. До механізмів формування організаційної культури персоналу та ролі в цьому процесі керівника органу публічної влади можна віднести такі кроки:

- удосконалення стилю керівництва, делегування працівникам вагомих повноважень і відповідальності, залучення їх до розробки й прийняття управлінських рішень;
- впровадження системи винагород, заснованої на особистих досягненнях і позитивних результатах роботи;
- оптимізація навчання, підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів, семінарів, навчання на робочому місці, впровадження програм

адаптації для новопризначених працівників, за допомогою яких відбувається засвоєння цінностей і стандартів поведінки, прийнятих у публічному органі влади. Керівники мають створювати умови, в яких працівники можуть навчатися, обмінюватися досвідом, не боятися висловлювати свої критичні зауваження та нові ідеї, можуть максимально розкривати свій потенціал;

- забезпечення формування у працівників публічного органу влади позитивних цінностей, чітких уявлень про сферу діяльності і відповідальності, зосередженості на інтересах громадян, їх потребах, соціально – економічному розвитку підвідомчих територій;
- забезпечення зворотного зв'язку з працівниками, через неформальне спілкування, проведення регулярних нарад, зустрічей із колективом, опитування працівників тощо;
- дотримання історії, спадкоємності, ритуалів, традицій, обрядів, вірувань які мають важливу культурну значимість, оскільки їхнє дотримання відображає ступінь організаційної інтегрованості й лояльності співробітників, що заохочується керівництвом. Серед факторів, що впливають на організаційну культуру та сприйняття її персоналом, можна виділити особистість засновника організації. Вплив особистості засновника організації на організаційну культуру проявляється в тому, що його основні переконання, світогляд, ідеали, передаються його співробітникам і всієї організації і згодом будуть транслюватися через покоління працюючих;
- дотримання вимог до сучасної кадрової політики, критеріїв кадрових рішень які можуть або сприяти, або перешкоджати організаційній культурі. У співробітників органу влади не повинно бути сумнівів в тому, що кожна вакантна посада заміщується людиною, яка за своїми заслугами, професійним досвідом, вміннями, моральністю перевищує інших кандидатів, які претендують на цю посаду. Усі кадрові призначення, просування, ротації, звільнення повинні вирішуватися відкрито та об'єктивно, отримувати позитивний відгук у колективі.

Зазначена схема і механізми формування і розвитку організаційної культури персоналу при значній ролі керівника, її дотримання приведе до зміцненню кадрового потенціалу організації, її спроможності у виконанні покладених завдань і визначених цілей(9).

Для підвищення ефективності служби в місцевих органах публічної влади, подолання існуючих викликів надзвичайної актуальності та значимості набуває проблема управлінського лідерства. Не випадково лідерство сьогодні віднесено до однієї із головних управлінських тем і піднята на рівень сучасної концепції управління.

Сьогодні, працюючи в органах публічної влади, вже недостатньо бути просто керівником, навіть дисциплінованим і шанованим. Необхідне чітке лідерство: уміння визначати ціль, напрямку руху, пріоритети, доводити їх до населення, персоналу органу, який очолює керівник – лідер, своїм особистим прикладом залучити їх до сумісних дій для досягнення намічених цілей, забезпечення довгострокового стабільного розвитку регіону.

При цьому, необхідно виходити з того, що готовими лідерами не народжуються. Існують люди з схильністю до лідерства, однак для того, щоб вони стали справжніми лідерами їм необхідно розвивати власний потенціал через поглиблення спеціальних знань, навичок, високу культуру і освіченість.

Для розвитку лідерського потенціалу службовців необхідно утворити належні умови. До них можна віднести:

однією із важливіших умов повинна стати децентралізація і делегування повноважень, відмова від таких методів підвищення відповідальності працівників, як ієрархічний контроль на користь самостійного, творчого відношення до роботи. Досвід свідчить, що розподіл

відповідальності і повноважень здійснює сильний мотиваційний вплив на персонал і підвищує ефективність їх праці. Звідси робиться заключення, що жорстка бюрократична ієрархічність не сумісна з розвитком лідерського потенціалу.

другою обов'язковою умовою може стати наголос на розвиток ключових співробітників (а також тих, хто проявив у себе лідерські якості) на усіх рівнях місцевої публічної служби. Повинна бути побудована система, яка б дозволяла стимулювати появу і розвиток лідерів в організації. Це безумовна безперервна практичне навчання на робочому місці (навчання у робочих умовах), навчання і підвищення кваліфікації, стажування (у тому числі і за кордоном), матеріальні і моральні стимули.

у третій, розвиток лідерського потенціалу і виховання майбутніх лідерів повинно стати завданням першоступеневої важливості першої особи органу місцевої публічної служби. Керівник повинен приділяти багато часу і ресурсів розвитку співробітників усіх рівнів організації, працювати над собою, щоб розвивати власні лідерські якості, бути прикладом для інших, демонструвати відкритість, стриманість, відповідальність, доброзичливість – і це знайде відповідну реакцію у підлеглих.

Питання вдосконалення кадрових ресурсів місцевого рівня не можна вирішувати за допомогою застарілих управлінських технологій. Тому актуальним може бути залучення до відбору кадрів спеціалізованих сторонніх осіб (професійних кадрових агентств), які б на основі чітких вимог здійснювали всебічний аналіз знань, умінь та навичок кандидата на зайняття посади та подавали обґрунтовані висновки щодо кандидатів.

За умови заміни типової співбесіди на співбесіду професійними суб'єктами з відбору можливим є усунення персонального (суб'єктивного) фактору та можливостей зловживань при відборі [10].

Успішне виконання зазначених шляхів досягнення ефективної кадрової політики в органах місцевої публічної влади багато в чому залежить від статусу і авторитету кадрових служб, які, в свою чергу визначаються перед усім відношенням вищого керівництва (першого керівника) до кадрової проблематики. Тобто, наскільки високо цінують вони свої кадрові служби, враховують їх думку при відборі і призначенні кадрів, підвищується їх роль в управлінні персоналом. Віднесення кадрових служб до числа допоміжних, вряд чи сприяє підвищенню якості управління персоналом.

Статус кадрових служб, їх роль в організації роботи з персоналом також залежить від того, наскільки чітко організована їх робота, як забезпечені вони службовими приміщеннями, комп'ютерами, тощо.

Висновки. В сучасних умовах функціонування державного управління, радикальних змінах правових, організаційних, фінансових та інших механізмів реалізації державної регіональної політики, зокрема, посилення її зв'язку з стратегіями регіонального розвитку та стратегіями розвитку територіальних громад така складова, як кадрова політика в місцевих органах влади набуває визначального значення для успіху діяльності будь якого регіону. Практика свідчить, що цього успіху не можливо досягти без добре освічених, ерудованих, креативних, здібних і компетентних службовців.

В той же час, оцінюючи якість служби в органах публічної служби, можливо зробити висновок про те, що вона є недосконалою і потребує змін. Так, до цього часу відсутня єдина і зрозуміла система оцінки якості та ефективності кадрової роботи, залишається не високою престижність праці і низький рівень заробітної плати, недостатній рівень мотивації і стимулювання праці персоналу, мало чого робиться для формування позитивного образу службовця тощо.

Підвищення якості служби в місцевих органах публічної влади, подоланню існуючих викликів слугуватиме утворення чіткої системи роботи з кадрами, такої системи, яка б в ідеалі поступово привела до меритократичного підходу у формуванні персоналу публічної служби, забезпечення систематичного професійного розвитку, погодженого зі стратегією соціально – економічного розвитку регіону. Значної уваги потребує розвиток організаційної

культури в органах публічної влади, спрямованої на формування у співробітників ціннісної орієнтації, моральних норм, культуру праці. Актуальності і значимості набуває проблема управлінського лідерства, розвитку лідерського потенціалу службовців, утворенню нового мотиваційного механізму – такого, що змусить посадовця до постійного оновлення своїх професійних знань, умінь і навичок і безумовно, утворення належних умов для безперервного професійного навчання, творчого розвитку, самовдосконалення.

Реалізація зазначених заходів, на наш погляд, дозволить досягти основної мети – створити в місцевих органах публічної влади дійсно стабільний, політично незалежний, професійний склад публічних службовців, які будуть спроможні ефективно та результативно формулювати та здійснювати політику щодо всебічного розвитку територій та якісно надавати гарантовані державою послуги населенню.

Література.

1. Енциклопедія державного управління: у 8т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України: наук. ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.: Київ: НАДУ, 2011. Т. 6.
2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Колбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
3. Організація діяльності державного службовця. М. Канавець, Ю. Лихач та ін. За заг. ред. К. Ващенко. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2018. 320с.
4. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017.
5. Сурай І. Професіоналізм та професійно-посадовий розвиток персоналу державної служби як складової державної кадрової політики. *Державне управління: теорія та практика*. 2007. №2.
6. Державна служба: підручник у 2-х Т. НАДУ: ред. кол.: Ю. В. Колбасюк (голова), Ю. О. Оболенський (зам. Голови) та ін. Київ-Одеса: НАДУ, 2013. Т. 2.
7. Про державну службу. Закон України №889 від 15.12.2015 р.. URL: ZAKON. RADA. gov. ua.
8. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально – трудових відносин: дис. канд. економ. наук: Кіровоград, 2016. 309с.
9. Сова А. В. Роль керівника у формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2015. №6.
10. Лідерство в місцевому самоврядуванні: словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гужва та ін. Харків: Фактор, 2015. 156 с.

References.

1. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8t. / Nats. akad. derzh. upr. Pry Prezydentovi Ukrainy: nauk. red. kol.: Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in.: Kyiv: NADU, 2011. T. 6.
2. Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku: nauk. dop. / avt. kol.: Yu. V. Kolbasiuk, K. O. Vashchenko, Yu. P. Surmin ta in. Kyiv: NADU, 2012. 72 s.
3. Orhanizatsiia diialnosti derzhavnoho sluzhbovtzia. M. Kanavets, Yu. Lykhach ta in. Za zah. red. K. Vashchenko. Kyiv: Tsentr adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu, 2018. 320s.
4. Zhovnirchuk Ya. F. Suchasna kadrova polityka v orhanakh derzhavnoi vlady ta orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2017.
5. Surai I. Profesionalizm ta profesiino-posadovi rozvytok personalu derzhavnoi sluzhby yak skladovoi derzhavnoi kadrovoi polityky. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 2007. №2.
6. Derzhavna sluzhba: pidruchnyk u 2-kh T./ NADU: red.kol.: Yu. V. Kolbasiuk (holova), Yu. O. Obolenskyi (zam. Holovy) ta in. Kyiv-Odesa: NADU, 2013. T. 2.

7. Pro derzhavnu sluzhbu. Zakon Ukrainy №889 vid 15.12.2015 r.. URL:ZAKON. RADA. gov. ua.
8. Beliak T.O. Aktyvizatsiia vplyvu korporativnoi kultury na rozvytok sotsialno – trudovykh vidnosyn: dys. kand. ekonom. nauk: Kyrovohrad, 2016. 309s.
9. Sova A.V. Rol kerivnyka u formuvanni orhanizatsiinoi kultury. *Efektyvna ekonomika*. 2015. №6.
10. Liderstvo v mistsevomu samovriaduvanni: slovnyk terminiv / za zah. red. V. A. Hoshovskoi, L. A. Pashko, A. K. Huzhva ta in. Kharkyv: Faktor, 2015. 156 s.