

МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Ілик Всеволод Богданович

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор,
завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Актуальність дослідження місцевого самоврядування в Україні полягає у важливості розуміння та оптимізації механізмів місцевої демократії, зокрема управлінської діяльності та форм організації влади, які є ключовими для стабільного розвитку країни в умовах політичних та соціально-економічних змін. Дослідження має на меті аналізувати взаємодію місцевих органів самоврядування з державними структурами, оскільки саме ця взаємодія лежить в основі ефективності місцевого управління та здатності місцевих громад самостійно вирішувати локальні проблеми.

У контексті децентралізації, питання кваліфікації працівників об'єднаних територіальних громад набуває особливої ваги, оскільки професійна підготовка та рівень знань стають критичними факторами успіху громади [8; 9]. Згідно з думкою дослідників Національного інституту стратегічних досліджень, сталий розвиток громад та регіонів опирається не лише на конкурентні переваги, засновані на ресурсному потенціалі, але й на перевагах, які базуються на інноваційному розвитку та розвитку людського капіталу [7].

У сфері державного управління, грамотне управління персоналом виступає не тільки як ключовий аспект управлінської діяльності, але й як інструмент, який може значно вплинути на ефективність роботи організацій [10; 13-16]. Органи місцевого самоврядування повинні постійно прагнути до знаходження оптимальних шляхів привернення, мотивації, винагородження та розвитку своїх співробітників, що в свою чергу, позитивно вплине на їхню продуктивність і якість послуг, що надаються громадянам. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування має виконуватися у зрозумілій та структурованій формі, як показано в табл. 1.

Таблиця 1

**Сучасні технології методів задіявання персоналу в органах
місцевого самоврядування**

Назва	Характеристика
Структурована бесіда	Виконується згідно з чітко встановленим алгоритмом, включає ретельно підготовлені питання, що забезпечує глибокий аналіз відповідей кандидата
Співбесіда з компетенціями	Сконцентрована на оцінці конкретних навичок та здібностей кандидата, розкриває практичне використання його компетенцій через аналіз реальних ситуацій
Стрес-інтерв'ю	Вимірює здатність кандидата ефективно реагувати на стресові умови, містить питання, що створюють тиск, аналізує його поведінкову реакцію

Назва	Характеристика
Проективне інтерв'ю	Включає питання про теоретичні сценарії, щоб виявити потенційні дії та реакції кандидата у нестандартних обставинах
CASE-інтерв'ю	Зосереджено на вирішенні бізнес-випадків, оцінює здатність кандидата аналізувати, планувати та вирішувати комплексні проблеми

Складено автором на основі джерел [12], [14]

Сучасне управління персоналом вимагає стратегічного підходу, який визнає співробітників як ресурс, що забезпечує досягнення організаційних цілей. Важливим є усвідомлення того, як управлінські рішення формують продуктивність робочої сили, здатність швидко адаптуватися до змін та несподіваних ситуацій. Механізм управління персоналом як системний і послідовний процес використання методів, засобів та інструментів впливу забезпечує реалізацію цілей управління персоналом та має відповідати загальній меті, стратегії і концепції організації.

Елементи механізму управління персоналом - принципи, функції, інструменти і методи управління - мають бути не тільки інтегрованими, але й ефективно застосовуваними, щоб забезпечити високу продуктивність працівників. Особливо це стає важливим у контексті введення в дію новопризначених співробітників. Новопризначені працівники часто зіштовхуються з відсутністю необхідного практичного досвіду, що може спричинити зниження загальної ефективності робочого процесу та виконання завдань, визначених громадою. Вирішення цієї проблеми полягає в правильно структурованій та системній адаптаційній програмі, яка дозволить новим співробітникам швидко влитися в колектив та ефективно пристосуватися до викликів роботи в органах місцевого самоврядування. Задіявання високопрофесійних фахівців з відповідним досвідом є складним завданням через обмежені фінансові можливості для їхнього мотивування. Одним із рішень цієї дилеми може стати ефективна систематизована адаптація новопризначеного співробітника, яка дозволяє їм швидко освоїтися в новому робочому середовищі. Це сприятиме зростанню продуктивності та матиме благотворний вплив на діяльність організації в цілому. Процес адаптації співробітників орієнтований на їхнє плавне та ефективне включення у колектив та робочий процес, що є ключем до підвищення продуктивності не тільки в перші дні роботи, але й на довготривалий період [1-6].

Організація адаптаційного процесу для новопризначених працівників у органи місцевого самоврядування може включати наступні етапи та рекомендації:

1. Попереднє знайомство

- перед початком роботи організовують зустрічі з майбутнім колективом і керівництвом;

- надається доступ до фірмової документації та внутрішніх нормативів організації.

2. Орієнтаційна програма

- проводиться офіційна орієнтаційна програма, яка включає інформацію про місію, візію, цінності та культуру організації;

- роз'яснюється структура органу самоврядування, розклад роботи та очікування від нових співробітників.

3. Менторство

- призначається досвідчений ментор або наставник, який буде супроводжувати новопризначеного працівника протягом першого часу;

- ментор повинен бути доступним для відповідей на питання та надання підтримки.

4. Навчальні модулі

- розробляється індивідуальний план навчання, що включає професійні та організаційні тренінги;
- передбачені тренінги з комунікаційних навичок, управління часом та роботи з документами.

5. Зворотний зв'язок та оцінка

- встановлюються регулярні зустрічі для зворотного зв'язку між новим співробітником та ментором або безпосереднім керівником;
- проводяться проміжні оцінки для відстеження прогресу адаптації.

6. Інтеграція у соціальне середовище

- організовують неформальні заходи для знайомства з колективом, наприклад, спільний обід або корпоративні заходи;
- сприяють взаємодії з колегами та включенню в робочі групи та проекти.

7. Документування та аналіз

- ведеться документування всього процесу адаптації, включно з оцінками та відгуками;
- регулярно аналізується ефективність адаптаційних програм та вносяться необхідні корективи.

Одним із найбільш вживаних підходів до адаптації персоналу є наставництво. Наставництво означає безпосереднє навчання на робочому місці, що має на меті глибоке оволодіння та вдосконалення професійних здібностей новопризначених державних службовців, важливих для виконання їх професійних обов'язків, і виконується через консультації, поради та роз'яснення від досвідченого наставника, який призначений для підтримки цієї особи.

Тривалість наставництва, яка може досягати до трьох місяців, обумовлюється необхідністю глибокого засвоєння професійних обов'язків та особливостей посади, а також залежить від вже існуючого рівня кваліфікації новопризначеного фахівця. Протягом цього часу, зокрема під час випробувального терміну, молодий фахівець може отримати не лише необхідні знання та навички, а й важливу психоемоційну підтримку. У цьому контексті варто розглянути баддінг, що є вдосконаленою моделлю наставництва, пристосованою до сучасних реалій роботи. Основною відмінністю баддінгу є його орієнтація на взаємний обмін досвідом і знаннями, що стирає традиційні межі між новими працівниками та тими, хто вже має досвід роботи в організації. Такий підхід часто відомий як неформальне наставництво. Якщо наставництво фокусується на професійному розвитку працівника, то баддінг спрямований на психоемоційну підтримку новопризначеного співробітника. Керівник відділу визначає особу, що виконуватиме роль «бадді», на добровільних засадах для підтримки нового працівника. «Бадді» відіграє роль ментора, сприяючи комфортній адаптації нового члена колективу.

Зазвичай, у перші тижні співпраці «бадді» часто спілкується з новим працівником, щоб пересвідчитися у його добробуті та ефективній адаптації до робочого середовища. Такий підхід дозволяє новому члену команди не відчувати себе ізольованим, забезпечує знання кому звертатися за допомогою та сприяє швидкому інтегруванню в колектив і засвоєнню корпоративної культури. Ця практика включає добре організований перший робочий день для новопризначеного фахівця, завдяки якому він з перших хвилин відчуває себе включеним в процеси та ефективно використовує робочий час, що також сприяє налагодженню робочих комунікацій.

У контексті зростаючої значимості людського фактору в управлінні, основним завданням є не лише підбір персоналу, але й його всебічний розвиток, що вимагає

інвестицій у навчання та кваліфікацію співробітників. Важливим є створення системи постійного корпоративного навчання, яка сприятиме зростанню професійних навичок. Ефективність такого навчання може бути максимальною лише при умові інноваційного підходу до навчального процесу та активної участі співробітників. Значення центрів корпоративного навчання у цьому процесі є надзвичайно високим, оскільки вони пропонують систему безперервного навчання, яка включає бізнес-тренінги, коучинг, семінари з розв'язання проблем та аналіз кейсів.

Детальний опис цих методів представлено на рис. 1.

Бізнес-тренінг – цей підхід цілеспрямовано спрямований на розширення професійних компетенцій і навичок співробітників, акцентуючи на вирішенні реальних робочих завдань та вдосконаленні навичок, необхідних у практичній діяльності.	Коучинг – це інноваційний підхід у сфері розвитку персоналу, який передбачає індивідуальний супровід і підтримку співробітників з метою поліпшення результативності роботи і досягнення професійного зростання у складних або кризових умовах.
Проблемні семінари – це метод активної колективної роботи, спрямований на розроблення вирішень комплексних задач через дискусії, в яких учасники аналізують проблеми, обговорюють можливі сценарії та вивчають варіанти рішень.	Кейс-стаді – це методика, яка включає аналіз реальних бізнес-ситуацій, забезпечуючи учасників тренінгу можливістю застосувати теоретичні знання на практиці, розробляти стратегії і рішення для вирішення складних задач.
E-learning – це віддалений підхід до освіти, що включає електронні книги, інтерактивні відеоуроки та комп'ютерні симуляції, які забезпечують зручність і гнучкість у навчальному процесі, дозволяючи здобути нові знання в будь-який час та в будь-якому місці.	Мобільне навчання (m-Learning) – це метод навчання, що використовує мобільні пристрої, такі як смартфони та планшети, для забезпечення доступу до навчальних матеріалів у будь-який час і місці. Мобільне навчання ідеально підходить для мікронавчання – коротких навчальних сесій, які можуть включати відео, інтерактивні тести та короткі уроки.
Соціальне навчання (Social Learning) – використовує соціальні мережі та платформи для стимулювання спільного навчання і обміну досвідом між співробітниками. Такі платформи дозволяють співробітникам ділитися знаннями, ставити питання та отримувати відповіді від колег, що сприяє створенню згуртованої робочої спільноти.	Блендед-лернінг (Blended Learning) – комбінує традиційне навчання у класі з онлайн-модулями для створення більш гнучкого та ефективного навчального досвіду. Це дозволяє співробітникам вивчати теоретичну частину самостійно онлайн і застосовувати знання на практиці в класі або на робочому місці.

Рис. 1. Сучасні методи розвитку персоналу
(розроблено автором)

Проаналізувавши сучасні методи управління персоналом, ми стверджуємо, що ефективне управління персоналом є важливим фактором успіху будь-якої організації, включно з органами місцевого самоврядування. Чимало територіальних громад відчують дефіцит кваліфікованих кадрів, що вміло б управляли розвитком територій. Інтегровані з бізнесу в публічну службу методики широко застосовуються для управління персоналом, зокрема важливим є приділяти увагу системам безперервного корпоративного навчання для підвищення професійного рівня працівників.

Серед упроваджених інструментів – *E-learning*, який уможливорює навчання державних службовців за допомогою освітніх платформ, сприяючи тим самим ефективному управлінню людськими ресурсами та підвищенню економічного зростання територій. Також визначено інші передові методи:

– *мобільне навчання (m-Learning)*, яке сприяє здобуванню знань за допомогою мобільних пристроїв у будь-який час і місці, є ідеальним для мікронавчання через відео, інтерактивні тести та короткі уроки;

- *соціальне навчання (Social Learning)* стимулює спільне навчання і обмін знаннями через соціальні мережі, зміцнюючи корпоративну культуру і сприяючи тісній взаємодії співробітників;
- *гейміфікація (Gamification)* застосовує елементи ігор для мотивації та залучення персоналу через систему балів, рівнів і винагород;
- *блендед-лернінг (Blended Learning)* поєднує традиційне навчання у класі з онлайн-модулями, забезпечуючи гнучкість та підвищення ефективності навчального процесу;
- *крос-тренінг (Cross-Training)*, що дозволяє співробітникам вивчати різноманітні функції поза основними обов'язками, сприяє гнучкості робочої сили та кращому розумінню процесів організації;
- *менторство на вищому рівні (Reverse Mentoring)*, де молодші співробітники навчають старших, стимулює обмін знаннями та інноваційне мислення;
- *моделювання ролей (Role-Playing)*, що дозволяє відпрацьовувати робочі ситуації в безпечному середовищі, використовуючи акторські техніки для реалістичного відтворення робочих взаємодій.

Ці методи доповнюють один одного, створюючи комплексну систему навчання, що адаптується до потреб сучасного робочого середовища та сприяє всебічному розвитку персоналу.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні: кол. моногр. / В. О. Антоненко, М. О. Баймуратов, О. В. Батанов [та ін.]; за ред. В. В. Кравченка, М. О. Баймуратова, О. В. Батанова. К.: Атіка, 2007. 864 с.
2. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. № 7 (39). С. 59-66.
3. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
4. Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф. (2023). Управління освітньою діяльністю : навч. посібник. К.: Міленіум. 723 с.
5. Дробуш І.В. (2015). Соціальна функція місцевого самоврядування в Україні та конституційно-правові проблеми її реалізації: монографія. Рівне: Овід. 540 с.
6. Іванова В.І., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали I Міжнародної наукової конференції, м. Полтава, 23 червня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень*. Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 64-70.
7. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи – Національний інститут стратегічних досліджень. – URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichnidopovidi/innovaciyniy-rozvitok-teritorialnikh-gromad-v-umovakh-chetvertoi-0>.
8. Кіцак І.Б. (2018). Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Ефективність державного управління*. Вип. 4 (57). Ч. 1. С. 135-144.
9. Ковбас І.В. (2015). Щодо функцій органів місцевого самоврядування як суб'єктів адміністративного права. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 2. С. 135-138.
10. Лісогор Л.С., Нестеренко В.В. (2020). Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. № 2 (38). С. 20-30.
11. Любченко П. (2006). Конституційно-правові основи розвитку місцевого самоврядування як інституту громадянського суспільства: монографія. Харків: Одиссей. 352 с.

12. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад. – URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/Посібник_HR.pdf.
13. Орзіх М. (2002). Місцеве самоврядування в незалежній Україні: десятиріччя досягнень та прорахунків. *Місцеве самоврядування: 10 років здобутків / за ред. М. Пухтинського*. К.: Атіка. С. 69.
14. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
15. Урсакий Ю.А., Кубіцький С.О. (2020). Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
16. Kubitskyi S., Chaika O. (2020). Coaching core competencies as the key soft skill for successful human resources management. International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». № 8 (40). С. 43-48.