



Л. В. Смішко\*

## АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО СКЛАДУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Аналіз професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування не зводиться лише до оцінки професійних якостей окремих особистостей. Дослідження процесів професійного розвитку вимагає розгляду проблем професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування в контексті професійного розвитку кадрів як цілісного соціально-професійного організму.

Розгляд муніципальних службовців як єдиного цілого, як кадрового корпусу, дозволяє застосовувати системний підхід до аналізу кадрових процесів у місцевому самоврядуванні. При цьому необхідно відмітити той факт, що сама служба в органах місцевого самоврядування перебуває в процесі становлення, одним із проявів якого є нестабільність правового і соціального становища працівників органів місцевого самоврядування.

Модернізація сучасної системи державного управління, а також реформування місцевого самоврядування гранично актуалізують проблему кадрового забезпечення реформаційних процесів, яка може бути вирішена при виробленні наукових основ формування і функціонування корпусу посадових осіб місцевого самоврядування. Вирішення цього завдання можливе лише при активізації досліджень в області теорії і практики організації діяльності персоналу муніципальної служби.

Окремі аспекти проблеми, яка опинилася в центрі нашої уваги, досліджували вітчизняні і зарубіжні дослідники: Г. Атаманчук, О. Воронько, Л. Гогіна, Д. Дзвінчук, С. Дубенко, В. Князєв, Ю. Кальниш, В. Луговий, Н. Нижник, В. Олуйко, В. Яцуба, В. Яцюк<sup>1</sup> та інші.

У межах даної публікації автор ставить за мету на основі результатів соціологічного дослідження визначити і охарактеризувати сучасні проблеми

© Смішко Л. В., 2007

\* заступник директора Хмельницького центру перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій

<sup>1</sup> Атаманчук Г. В. Конституционные основы государственной службы и кадровой политики. — М., 1997. — 338 с.; Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління. — К.: Вид-во УАДУ, 2000. — 150 с.; Гогіна Л. Проблемні питання професійної підготовки керівних кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування // Вісник УАДУ. — 2003. — № 2. — С. 297-307; Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук; Наук. ред. В. А. Козаков. — К.: ЗАТ "Нічлава", 2000. — 280 с.; Дубенко С. Кадрова політика — пріоритетний напрям створення дієздатного державного апарату // Україна: поступ у XXI століття: Наук.-метод. поради лектору: Наук.-метод. зб. / Редкол.: В. І. Луговий (голова), В. М. Князєв, І. Ф. Надольний І. Ф. та ін. — К., 2000. — С. 102-110; Кальниш Ю. Порівняльний аналіз світового і вітчизняного досвіду з підготовки кадрів місцевого самоврядування // Навчальний процес у закладах системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: 36. наук. та наук.-метод. пр. / Кол. авт.; За заг.ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. — К.: Вид-во НАДУ, 2005. — Вип. 2. — С. 31-41; Луговий В. І. Інтелектуальні ресурси місцевого та регіонального розвитку // Інноваційні механізми місцевого та регіонального розвитку. — К.: Атіка-Н, 2003. — С. 86-89; Нижник Н. Р. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект): Монографія / Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко, В. А. Яцюк. — Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2003. — 300 с.; Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку. Монографія. — Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. — 326 с.; Яцуба В., Луговий В., Князєв В. Кадрове забезпечення місцевого самоврядування // Вісник УАДУ. — 1998. — № 4. — С. 5-13; Яцюк В. А. До проблеми удосконалення кадрового та інтелектуального ресурсу місцевого самоврядування // Інноваційні механізми місцевого та регіонального розвитку. — К.: Атіка-Н, 2003. — С. 327-332.



місцевого самоврядування, які можна вважати похідними від процесів професійного розвитку муніципального корпусу у післявиборчій (2006 р.) період.

В даний час відбуваються різкі якісні зміни як у всій системі суспільних відносин, так і в принципах місцевого самоврядування на фоні трансформації соціальної структури, значного відставання правового і організаційного забезпечення функціонування муніципальної служби від змін самих реалій управлінської практики.

Необхідно відзначити, що сучасний розвиток процесів формування високопрофесійного кадрового корпусу місцевого самоврядування залежить від цілого ряду об'єктивних умов і суб'єктивних чинників. По-перше, становлення служби в органах місцевого самоврядування відбувається в умовах кардинальної зміни структури управління, в тому числі перерозподілу повноважень між центром і регіонами. А це в свою чергу вивело в розряд першочергових проблем і завдання щодо формування професійного кадрового корпусу місцевого самоврядування на рівні регіону.

За сучасних умов формування апарату органів місцевого самоврядування здійснюється безсистемно, без урахування основних принципів кадрової політики. Ротація управлінських кадрів, і, як наслідок, значне оновлення апарату органів місцевого самоврядування відбувається за результатами народного волевиявлення. В більшості випадків кар'єра посадових осіб місцевого самоврядування нижніх рівнів розпочинається саме з цього моменту і говорити про професіоналізм посадовця при цьому не доводиться. Тому питання розвитку кадрового потенціалу, раціонального використання кадрів є одним з найважливіших чинників ресурсного забезпечення реформування місцевого самоврядування, підвищення його ефективності.

У процесі дослідження були здійснені соціологічні опитування посадових осіб місцевого самоврядування Хмельницької області з метою з'ясування якісного складу, особливостей функціонування та кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування? обраних у 2006 році.

Основними методами дослідження процесів професійного розвитку служби в органах місцевого самоврядування були:

1. Аналіз статистичних даних щодо кадрів місцевого самоврядування Хмельницької області, аналіз кількісних і якісних характеристик муніципальних службовців.

2. Спостереження, що дозволяють виділити особливості організації, організаційної культури і поведінки посадовців місцевого самоврядування, ідентифікаційні процеси та організаційний клімат.

3. Анкетне опитування новообраних у 2006 році сільських, селищних голів Хмельницької області з проблем професійного розвитку муніципальних службовців. В ході цільового дослідження було опитано 210 осіб. В якості основних завдань були виділені оцінка кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування та аналіз рівня їх професіоналізму, а також найважливіших його складових: можливість самореалізації, професійні досягнення, наявність професійних знань і досвіду, дослідження професійних установок, мотивів і стимулів професійної діяльності. Респондентам пропонувалося оцінити можливості кар'єрного зростання, ступінь задоволеності працею і виділити основні мотиваційні установки, визначити пріоритети професійного розвитку службовців і в цілому шляхи підвищення ефективності інституту служби в органах місцевого самоврядування

Аналіз даних дозволив виявити основні тенденції кадрової політики на регіональному рівні, визначити ефективні форми і методи перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців.



Як основні індикатори, що характеризують процеси професійного розвитку, були виділені:

- характер формування корпусу посадовців місцевого самоврядування: власне бажання, висування на посаду політичною партією (блоком), мотиви і стимули, які спонукали очолити територіальну громаду;
- основні критерії оцінки персоналу;
- самооцінка професійного рівня і ступінь володіння управлінськими вміннями та навичками;
- можливість кар'єрного зростання працівників і чинники, що впливають на нього;
- самовідчуття муніципальних службовців і ступінь задоволеності професійною діяльністю;
- організаційна культура і поведінка муніципальних службовців;
- система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування: періодичність проведення підвищення кваліфікації, вплив результатів підвищення кваліфікації на кар'єрне зростання, форми і методи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу місцевого самоврядування.

Результати досліджень свідчать про багатовимірність і складність процесів формування кадрового складу місцевого самоврядування, а також про те, що кадрові процеси знаходяться в стані підвищеної динаміки і нестабільності. Недостатня ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, особливо найнижчого рівня, пов'язується з відсутністю у керівників самоврядних органів умінь управляти ресурсами в нових економічних умовах з формальним виконанням владних функцій на місцях і недостатнім залученням населення до процесів ухвалення управлінських рішень. Як і раніше, спостерігається досить високий ступінь закритості управлінських структур, незбалансованість процесів централізації і децентралізації, відсутність у більшості працівників спонукальних мотивів до змін, консерватизм мислення, низький ступінь володіння методами стратегічного планування і прогнозування.

Отже, в експертних опитуваннях взяли участь 210 осіб — сільські, селищні голови, які обрані на посади в 2006 році і проходили підвищення кваліфікації за професійною програмою в Хмельницькому центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій як вперше призначені посадові особи місцевого самоврядування. Таку вибірку можна вважати репрезентативною і в значній мірі авторитетною, а контингент опитаних, які є керівниками органів місцевого самоврядування, з повним на те правом можна вважати експертною групою.

Переважає частина учасників опитування — чоловіки (145 осіб), 65 осіб — жінки. 132 (62,9 %) респонденти у віці 31-45 років, 70 (33,3 %) — у віці 46-60 років, 1 (0,5 %) — понад 60 років, лише 7 (3,3 %) осіб у віці до 30 років. За освітнім рівнем експерти розподілилися наступним чином: 99 (47,1 %) осіб здобули в минулому повну вищу освіту, 66 (31,4 %) — базову вищу, 24 (11,4 %) — середню професійно-технічну, 21 (10,0 %) особа має лише загальну середню освіту. Більшість опитаних — 81 особа, мають сільськогосподарський профіль освіти, 32 — педагогічний, 29 — технічний, 22 — економічний, 11 — фінансовий, 5 — управлінсько-правовий, 12 — інший. До обрання на посаду сільського, селищного голови 104 особи працювали в сільському господарстві (сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства), 46 осіб — вихідці із освітніх закладів та закладів культури, діяльність дев'яти осіб була пов'язана



з охороною правопорядку, семи — охороною здоров'я, шести — соціального захисту населення. 40 осіб працювали в інших сферах, з них переважна більшість займалися підприємництвом. Даний розподіл підтверджує і відповідь респондентів на запитання “Скільки років складає Ваш досвід державної служби, служби в органах місцевого самоврядування?” 140 (66,7 %) осіб відповіли, що такого досвіду в них не було, тобто стаж служби в державних органах на момент опитування — до 1 року, 9 осіб мають досвід роботи від 1 до 3 років, 13 — від 3 до 5 років, 14 — від 5 до 10 років, 5 — від 10 до 15 років, 11 — від 15 до 20 років, 18 осіб мають досвід державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування понад 20 років.

Експертами було запропоновано ряд запитань у вигляді анкети з множинним вибором, а також запитання, відповіді на які давалися в довільній формі.

Характеризуючи загалом сучасну модель місцевого самоврядування, муніципальні службовці підкреслювали, що факторами, які заважають ефективній діяльності його органів, в сучасних умовах є: *бюджетна залежність* (71 %), *відсутність необхідної матеріальної бази* (63 %), *обмеженість прав і повноважень* (14,3 %). Лише 7,6 % опитаних вказали на такий фактор, який позначається на ефективності діяльності органу місцевого самоврядування, як *відсутність досвідчених кадрів*, а 1,4 % керівників органів місцевого самоврядування переконані, що діяльність очолюваних ними органів є ефективною. Цікаво, що дані фактори, а також інші проблеми місцевого характеру, з якими зіткнулися новообрані голови в перші місяці роботи, призвели до розчарування у даному кар'єрному виборі 26,2 % осіб.

За результатами опитування, першими кроками на посаді сільського (селищного) голови були названі:

- реалізація своєї передвиборчої програми (57,6 %);
- вивчення бюджету ради (53,8 %);
- вивчення нормативної бази місцевого самоврядування, роботи територіальної громади (48,6 %);
- ознайомлення з робочим місцем (23,3 %);
- вивчення складу депутатів ради (19,5 %);
- кадрові зміни (10,0 %).

При цьому 82,4 % новообраних керівників очікують в своїй діяльності підтримки *населення громади*, 43,8 % — *депутатів*, 39,5 % — *керівництва району*, 19,1 % — *політичних партій*. Необхідно відмітити, що 127 осіб (60,5 %) балотувалися на посаду сільського, селищного голови від політичної партії (блоку), а 39,5 % — самовисуванням.

Необхідною умовою ефективної роботи всієї системи муніципального управління є професіоналізм і компетенція посадовців, а також об'єктивний відбір кадрів при прийомі на роботу до органів управління. Тому ряд запитань анкети був спрямований на отримання інформації щодо критеріїв відбору (призначення, обрання) на ті чи інші посади та рівня професійної компетенції працівників.

При відповіді на запитання “Які критерії обрання (призначення) посадових осіб місцевого самоврядування Ви вважаєте найбільш характерними в сучасних умовах?” в переважній більшості випадків домінують дві позиції:

- організаторські здібності (68,6 %) і професіоналізм (54,2 %).

Респонденти свідомо підтверджують, що *рівень освіти* не носить сьогодні визначального характеру при прийомі чи обрані на посаду і майже дорівнює такому критерію як *особисті зв'язки*, який відображає завідомо суб'єктивний характер (відповідно 14,7 % та 11,0 %). При цьому, оцінюючи свій власний освітній рівень для здійснення повноважень сільського (селищного) голови,



62 відсотки опитаних вважають його *не повністю достатнім*, а 3,3 % — *зовсім не достатнім*. Вважають себе професіоналами і оцінюють свій освітній рівень *достатнім* для здійснення відповідних повноважень — 33,8 % експертів. Подібна оцінка дається ними і рівню професійної компетенції працівників органу місцевого самоврядування, з якими їм прийде працювати: високий рівень — 20,5 %, середній рівень — 67,6 %, низький рівень — 5,2 %. Не змогли оцінити персонал органу 6,6 % новообраних керівників.

Для того, щоб управляти розвитком людського потенціалу на муніципальній службі, необхідно мати чітке уявлення про мотиви, якими керуються люди, безпосередньо зайняті у сфері прийняття і виконання управлінських рішень. Аналіз ієрархії особистих мотивів свідчить про те, що в мотиваційному полі явно домінують орієнтації на раціоналізм.

Велике значення для підвищення ефективності управлінської діяльності має система стимулювання. Стимули — це мотиви у дії, конкретні умови і спонукальні причини для збільшення трудових зусиль. Найголовнішими мотивами і стимулами, які спонукали експертів до бажання очолити територіальну громаду, виявилися: *прагнення принести користь громаді* (74,8 %), *можливість для самореалізації* (38,6 %), *покращені умови праці* (7,1 %). Тут необхідно звернути увагу на деякий дисбаланс матеріальних і моральних стимулів до праці. В свідомості респондентів, як бачимо, пріоритет мають моральні стимули. Лише 4,8 % опитаних рахують за стимул *заробітну плату*, а 2,4 % — *додаткові пільги*. На наш погляд, дана класифікація в цілому свідчить про відсутність на службі в органах місцевого самоврядування чіткої системи мотивації і стимулювання.

Поведінка службовців в більшій мірі регламентується принципом правомочності, оскільки їх професійна діяльність пов'язана з владно-розпорядчими функціями. Самі службовці оцінюють нормативно-правову базу як важливий елемент, підкреслюючи, що закон є одним з визначальних мотивів поведінки. Але в той же час відмічають недоліки нормативно-правового регулювання службової діяльності: в даний час в суспільстві гостру полеміку викликають питання, що пов'язані з черговою реформою місцевого самоврядування, ухвалення нового закону про місцеве самоврядування в Україні; закон, який регулює муніципальну службу, носить рамковий характер, багато питань службових відносин залишаються за рамками правового регулювання. Тому на запитання *“Чим Ви будете керуватися в своїй службовій діяльності?”* близько 90 відсотків посадовців відповіли *“інтересами громади”*. В доповнення до цього *“власним досвідом”* так як і *“інтересами організації (органу місцевого самоврядування)”* планують керуватися 16 % службовців. Деяка частина народних обранців ще, мабуть, недосконало оволоділа положеннями і нормами самоврядних органів і бажає керуватися в своїй службовій діяльності *вказівками керівників вищих рівнів*, що підтверджує тезу про те, що професійна діяльність службовців місцевого самоврядування в значній мірі визначається нормативно-алгоритмізованим способом організації.

На думку чиновників, сприяти зникненню певних організаційних відхилень в діяльності могло б, по-перше, чітке виконання законів, по-друге, приведення організаційної структури у відповідність з потребами суспільства і, по-третє, підвищенням статусу муніципальних службовців і їх професійної підготовки.

Окрім загальної оцінки міри професійності, респондентам пропонувалося оцінити ступінь володіння конкретними управлінськими навичками і уміннями. Найвище муніципальні службовці оцінюють ті професійні якості, які можна охарактеризувати як формальні. До них відносяться наступні вміння: *вислухати*



відвідувача, планувати робочий час. Це своєрідна “тактика” управлінської діяльності. Друга група умінь складає свого роду ядро управлінської діяльності, “оперативний рівень”. Це уміння *аналізувати ситуацію, вести переговори, використовувати досвід інших, приймати управлінські рішення*. “Оперативні” якості працівників оцінюються дещо скромніше. І, нарешті, на останньому місці — якості, які визначають стратегічний рівень управлінської діяльності: *вміння прогнозувати події, а також володіти комп’ютерними та інформаційними технологіями*. Ступінь володіння ними респонденти оцінили як найнижчий. Цікаво, що досить низько оцінено одне із “формальних” вмінь “*спілкуватися телефоном*”. Лише 35 посадовців з 210 вважають, що вони ним володіють досконало.

Поряд із професійними, респондентам було запропоновано оцінити ступінь поширеності серед колег більш загальних соціальних якостей особистості. При аналізі результатів привертає увагу той факт, що спостерігається розходження оцінок професійності в цілому і її окремих складових. В свідомості муніципальних службовців до поняття “професійність” відносяться якості, які пов’язані з функціонуванням системи управління, тоді як в даному питанні для оцінки пропонувалися якості, що асоціюються переважно із розвитком цієї системи.

Найнаочніше демонструється єдність поглядів в кореляції перепідготовки і підвищення кваліфікації з перспективами кар’єрного росту. На запитання: “*Чи сприяє перепідготовка і підвищення кваліфікації Вашому професійному розвитку?*” відповіді респондентів практично були однакові: *сприяє* — 200 осіб, *сприяє не в повній мірі* — 9 осіб. Лише один слухач визначився в тому, що перепідготовка і підвищення кваліфікації *не сприяє* його професійному розвитку.

Відчуваючи потребу в професійному вдосконаленні, переважна більшість експертів (69,6 %) визнає, що вона викликана *постановкою перед посадовцями завдань, які потребують додаткової підготовки*. 28,6 % респондентів *відчувають потребу в постійному навчанні*, 12,9 % — *володіють бажанням підвищити свій суспільний престиж*, а близько 2 % — *пов’язують професійне вдосконалення із необхідністю для просування по службі*.

Додаткову інформацію про відношення муніципальних службовців до продовження освіти можна отримати із аналізу розподілу відповідей на запитання: “*Які категорії службовців потребують професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації?*” 75,7 % респондентів вибрали відповідь: “*вперше прийняті (обрані) на посаду*”, 34,8 — “*ті, які прийшли на адміністративну роботу з інших сфер діяльності*”, 23,3 % — “*працівники, в процесі роботи яких виявилася недостатня професійна підготовка*”, 14,3 % — “*працівники, які давно не підвищували кваліфікацію*”, 5,7 % — “*працівники, яким пропонується підвищення в посаді*”. Тут досить характерною виступає та обставина, що перші місця в розподілі відповідей займають “*вперше прийняті (обрані) на посаду*” і “*ті, які прийшли на адміністративну роботу з інших сфер діяльності*”. Отже, посадовці місцевого самоврядування вважають, що головне джерело підвищення кваліфікації — це практичний досвід адміністративної роботи.

Змістовний аспект потреби в продовженні професійної освіти розкриває розподіл відповідей на запитання: “*За якими напрямками було б доцільно проводити перепідготовку посадових осіб місцевого самоврядування?*”. 75,2 % респондентів відзначили — *правознавство*; 43,8 % — *державне управління*; 27,1 % — *економіка*; 25,1 % — *управління персоналом*; 15,7 % — *інформаційні технології*; 13,8 % — *сільське господарство*; 10,5 % — *стратегічне управління*; 9,1 % — *інноваційний менеджмент*. Розподіл відповідей на дане запитання визначається, на наш погляд, схильністю до пріоритетності проблем і знань, які



в переважній більшості пов'язані з аспектом функціонування системи управління, але виступають в противагу її розвитку. Про це свідчить незначний інтерес респондентів до таких проблем як стратегічне управління і інноваційний менеджмент.

Найбільш прийнятними для підвищення професійного розвитку муніципальних службовців визначено наступні форми підвищення кваліфікації: 35 % респондентів вважають такими *тематичні короткотермінові семінари (2-3 дні) та тематичні постійно діючі семінари (5 днів)*; для 26 % — *навчання за професійною програмою (2-4 тижні)*; для 14,3 % — *стажування в органах влади*; для 12,8 % — *самоосвіта*. Цікаво, що результати опитування, яке проводилося серед посадових осіб місцевого самоврядування дещо вищої категорії, а саме голів районних рад, в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ, дещо відрізняються за змістом від даних. У своєму дослідженні Ю. Кальниш<sup>2</sup> відзначає, що з числа опитаних 52 % виявили бажання проходити навчання за професійною програмою, причому — щорічно. Доцільним здійснювати цей вид навчання для своїх працівників один раз за період повноважень ради вважають 30 % експертів, один раз на рік — 46 %. Дві третини експертів не виявили бажання навчатися за програмами тематичних постійно діючих семінарів, а 51 % осіб не виявили зацікавленості до підвищення кваліфікації за програмами тематичних короткотермінових семінарів. Висловлені думки щодо форм навчання в обох випадках свідчать про те, “що керівники органів місцевого самоврядування, попри свій немалий досвід роботи недостатньо усвідомлюють процес підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування”<sup>3</sup>.

Серед установок, які пов'язані з продовженням професійної освіти, на перших позиціях ті, що орієнтовані на професійні інтереси і цінності (рівень знань, адаптація, кар'єра, інформаційні технології). Характерно, що друге місце в даній групі займає адаптація до умов, що змінюються. Цей показник кореспондується з вищевідзначеною невпевненістю в майбутньому. Наступна група потреб пов'язана з особистісним самоутвердженням (творча самореалізація, передача досвіду, суспільний престиж). На останньому місці — потреби, що відображають прагнення досягти конкретної мети (вирішення життєвих проблем, лідерство, конкуренція).

Серед форм організації навчання найбільш ефективними, на думку муніципальних службовців, є організація широкого обміну досвідом (конференції, семінари), поєднання теоретичної підготовки з практикою, традиційне навчання і використання активних форм навчання.

Цікавим з огляду на можливе реформування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації (питання передачі замовлень регіональних центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації регіональним інститутам Національної академії державного управління) є співвідношення відповідей на запитання: “Якби перед Вами постало питання вибору місця підвищення кваліфікації на власний розсуд, якому б навчальному закладу Ви надали б перевагу?”. Переважна більшість (89,5 %) респондентів на це запитання ствердно відповіли “Хмельницький центр перепідготовки та підвищення кваліфікації”. 8,6 % слухачів бажали б за краще навчатися в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України, 1,4 % — у

<sup>2</sup> Кальниш Ю. Порівняльний аналіз світового і вітчизняного досвіду з підготовки кадрів місцевого самоврядування // Навчальний процес у закладах системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: 36. наук. та наук.-метод. пр. / Кол. авт.; За заг.ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. — К.: Вид.-во НАДУ, 2005. — Вип. 2. — С. 40.

<sup>3</sup> Там само. — С. 41.



Львівському регіональному інституті державного управління НАДУ. В недержавному навчальному закладі ніхто не виявив бажання підвищувати кваліфікацію. Такий розподіл ще раз свідчить про необхідність зважених дій в реформуванні механізмів додаткової професійної освіти: перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Наступні дані засвідчують про високу готовність чиновників місцевого самоврядування здобути вищу чи другу вищу освіту. 58% осіб мають таке бажання. Проте, за їх визнанням бажання не завжди співпадає з можливостями. 75% респондентів відмічають саме цю проблему. Перешкодою в їх бажанні здобути вищу освіту є: *низький матеріальний достаток (20,3%), висока ціна навчання (19,6%), сімейні проблеми (18,4%), брак попередньо здобутих знань (8,9%), інші проблеми (10,1%)*.

Серед “щасливців”, у яких бажання і можливості співпадають, домінує думка про необхідність здобуття вищої освіти *правничого профілю (42,5%)*. Бути спеціалістами з *державного управління* хотіли б 35,7% осіб, з *економіки* — 13,3%, *фінансів* — 11,7%. Бачать себе *менеджерами і фахівцями інформаційних технологій* по 4,2% осіб.

Про необхідність підтримки керівних працівників місцевого самоврядування в прагненні підвищити свій фаховий рівень (здобути вищу освіту) з боку органів влади, шляхом прийняття відповідних рішень і програм регіонального рівня, свідчить той факт, що *половина* респондентів на запитання “*Якщо б Вам гарантувалося здобуття вищої освіти за рахунок бюджету у Хмельницькому університеті управління та права, то чи готові були б Ви скласти вступні іспити вже в цьому році?*” відповіли ствердно.

Результати соціологічних досліджень свідчать, що кадровий потенціал органів місцевого самоврядування через низку обставин дуже часто використовується нерационально: багато службовців не мають можливості в повній мірі реалізувати професійну компетентність. На думку респондентів, сучасній кадровій політиці в органах влади властиві відомі проблеми радянського періоду. Практика виявила значну розбіжність між вимогами соціально-економічного реформування і кадровим забезпеченням реформ. При вивченні сучасного стану застосування кадрових технологій на службі в органах місцевого самоврядування можна зробити наступні висновки.

Формування служби в органах місцевого самоврядування як відкритої, динамічної соціальної системи вимагає пильної уваги до кадрових процесів, формування кадрового корпусу і розвитку кадрового потенціалу, який є одним з найважливіших чинників, здатних забезпечити ефективність її функціонування. Стан кадрового корпусу органів місцевого самоврядування не в повній мірі відповідає змісту і характеру перетворень в суспільстві, нормативним вимогам законодавства України; адаптація службовців до нових соціально-економічних умов відбувається повільно і суперечливо. Процес формування нової моделі муніципальної служби відбувається за стримуючого впливу домінуючих елементів адміністративно-бюрократичних службових відносин.

Проведений аналіз змін кадрового корпусу муніципальної служби дає підстави зробити висновок про те, що ще не завершений процес інституціоналізації муніципальної служби. Досі відсутні істотні соціально-нормативні регулятори, не сформований соціально-професійний тип муніципального службовця; абсолютно не розвинені механізми соціального контролю з боку суспільства за діяльністю органів місцевого самоврядування, спостерігається невідповідність параметрів внутрішнього соціального середовища служби і навколишнього соціального середовища, послаблені механізми соціальних взаємин.





На нашу думку, для підвищення ефективності кадрової політики, професійного розвитку кадрового корпусу муніципальної служби необхідні наступні дії: по-перше, всебічна оцінка стану кадрового потенціалу на основі системного підходу з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. Для науково обґрунтованої оцінки кадрової ситуації необхідно використовувати методи моніторингових досліджень, соціальної діагностики, які дозволяють аналізувати кадрові процеси у динаміці, своєчасно виявляти як конструктивні, так і деструктивні тенденції. По-друге, створення інформаційної бази, яка б підвищувала оперативність, ефективність управління людськими ресурсами, можливість прогнозування і моделювання розвитку кадрових процесів.

У здійсненні концепції управління людськими ресурсами найважливішу роль відіграє професійний розвиток муніципальних службовців. В даний час об'єктивно назріла необхідність зміни принципів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців. Проте саме підготовка нових кадрів, формування резерву — найбільш трудомістке завдання. Сьогодні службовець повинен володіти професійними знаннями і вміннями, включаючи спеціальні навички, аналітичні здібності, володіти людськими особистісними якостями, стратегічним мисленням. Тобто поряд з оволодінням адміністративними і аналітичними навичками, повинні освоюватися соціально-політичний і нормативний контексти взаємодії держави, органів місцевого самоврядування і громадянського суспільства. Необхідні зміни в змісті освіти, що мають бути направлені на формування етичних орієнтирів, виховання людяності і правової культури. Методологія навчання повинна орієнтуватися, перш за все, на розвиток особи, мотивації того, хто навчається. Процес реформування системи муніципального управління вимагає методології випереджаючого навчання, його безперервності і цілісності, формування адекватної сучасним технологіям кадрової інфраструктури і сфери послуг.

