

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка підприємства»

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри ЕПР

_____ д.е.н., проф. В.М. Хобта

(підпис)

«___» _____ 2021 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ»

Виконав: студент 3-го курсу, групи АПУзп-18

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Брижик А.В.

(підпис)

Керівник: доцент кафедри ЕПР,

к.е.н., доц. Табачкова Н.А.

(підпис)

Рецензент:

(підпис)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра «Економіка підприємства»
Освітній ступінь «бакалавр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри ЕПР

_____/В.М. Хобта/

«__» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Брижику Андрію Володимировичу

1. Тема роботи: «Управління персоналом в публічних установах», керівник роботи к.е.н., доц. Н.А.Табачкова, затверджені наказом по університету від «19» квітня 2021 р. № 175.
2. Строк подання студентом роботи – «31» травня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукова, та навчально - методична література, законодавчі та нормативні акти, що регламентують положення про службу управління персоналом державного органу, інформація про роботу Управління соціального захисту населення Покровської районної державної адміністрації Донецької області, звіти про роботу відділу кадрів, статут
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
 - 1) Теоретична частина: визначити сутність управління персоналом; виявити особливості управління персоналом в публічних установах.
 - 2) Аналітично- розрахункова частина: проаналізувати діяльність публічної установи; оцінити систему управління персоналом в публічній установі; розглянути основні проблеми управління персоналом.
 - 3) Рекомендаційна частина: розробити можливі напрямки розвитку системи управління персоналом в публічній установі; обґрунтувати заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом в публічній установі.

5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційний матеріал на 16 листах формату А4

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I-III	Табачкова Н.А., к.е.н. доц. кафедри ЕПР		
Нормо-контроль	Табачкова Н.А., к.е.н. доц. кафедри ЕПР		

7. Дата видачі завдання – «15» квітня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір інформації щодо теоретичних та практичних засад реалізації діяльності публічної установи	25.11.2021-25.12.2020	
2	Аналіз та обробка аналітичного та практичного матеріалу щодо діяльності публічної установи	27.11.2020-12.01.2021	
3	Надання організаційної характеристики установи та аналіз кадрового складу установи	15.01.2021-20.03.2021	
4	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів розвитку системи управління персоналом	23.03-3031-2.05.2021	
5	Оформлення дипломної роботи на здобуття освітньої ступені бакалавра	3.05.2021-31.05.2021	

Студент _____ А.В.Брижик
(підпис)

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Н.А.Табачкова
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Брижик А.В. Управління персоналом в публічних установах/ Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (спеціалізація «Адміністративний менеджмент»). – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

У дипломній роботі на здобуття ступеня бакалавра було розкрито поняття та теоретичні основи організації управління персоналом на підприємствах державного рівня . Було проведено класифікацію методів управління персоналом. За даними щорічних звітів було оцінено динаміку роботи персоналу Управління соціального захисту населення Покровської районної державної адміністрації Донецької області. За результатами проведених досліджень були запропоновані напрями вдосконалення організації роботи з управління персоналом в державних установах. Використовуючи необхідні матеріали на основі проведеного анкетування була зроблена оцінка якості роботи персоналу Управління соціального захисту населення Покровської районної державної адміністрації.

Ключові слова: ДЕРЖАВА, УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, ЯКІСТЬ, РЕКОМЕНДАЦІЇ, УСТАНОВИ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ОБСТАВИНИ, НАПРЯМИ, ЕТАПИ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ	
1.1 Персонал: функції та механізм управління	8
1.2 Методологія мотивації персоналу	20
1.3 Необхідність вдосконалення мотивації праці	27
РОЗДІЛ II. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
2.1. Інформаційний огляд роботи кадрової служби в державних установах	34
2.2 Організація набору та відбору кадрів в Управлінні соціального захисту населення	43
РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ	
3.1. Посилення ролі мотивації при управлінні трудовими ресурсами установи	53
3.2. Рекомендації з вдосконалення організації управління персоналом в державних установах	58
ВИСНОВОК	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТОК А ПЕРЕЛІК ЗАУВАЖЕНЬ ЩОДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	70

ВСТУП

В Україні управління персоналом здійснюється в певних межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Ці структури сприяють практичному та ефективному методам управління персоналом і всією організацією через механізм взаємодії принципів і засобів управління. Для ефективного управління персоналом потрібні певні методи, види мотивації, що заохочуватимуть персонал до ефективної роботи. Проблеми мотивації робітників підприємств будь-яких форм власності завжди були та залишаються найбільш актуальними незалежно від політичного устрою, який функціонує в країні, тому що від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна та творча активність працівників, а і кінцеві результати діяльності підприємства.

Розвиток сучасного суспільства супроводжується вичерпанням природних ресурсів та подальшим підвищенням цін, а також нестачею капіталу, інвестицій та трудових ресурсів. Для функціонування та розвитку підприємства керівництву необхідно сформулювати набір заходів, щоб забезпечити підтримку його діяльності на задовільному рівні. Особливо важливо розумно організувати співробітників та заохотити їх вдосконалювати свої навички та роботу, що в свою чергу впливає на загальну ефективність роботи компанії. Тобто мотивувати працівників робити свою роботу, вдосконалювати робочі процеси для підвищення продуктивності праці та зменшувати матеріальні витрати та час. Проблеми мотивації робітників підприємств будь-яких форм власності завжди були та залишаються найбільш актуальними незалежно від політичного устрою, який функціонує в країні, тому що від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна та творча активність працівників, а і кінцеві результати діяльності підприємства.

Мета роботи: оцінити методи, види та процеси управління персоналом в державних установах.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено наступні задачі: розкрити теоретичні основи управління персоналом в публічних установах. Пояснити функціональність та механізм управління персоналом. Уточнити методологію мотивації трудових ресурсів. Обґрунтувати необхідність вдосконалення мотивації праці в державних установах. Запропоновано шляхи та напрями вдосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом роботи є процес управління трудовими ресурсами в Управлінні соціального захисту населення Покровської районної державної адміністрації Донецької області.

Предметом роботи є науково - практичні підходи ,методи та шляхи вдосконалення управління персоналом , поліпшення якості роботи трудових ресурсів в державних установах .

Методами роботи є кількісний та якісний аналіз показників роботи персоналу Управління соціального захисту населення Покровської районної державної адміністрації Донецької області. Порівняння та класифікація механізмів управління персоналом. Методи структурно - логічного узагальнення основних видів мотивації трудових ресурсів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно правові акти з питань регулювання роботи персоналу в державних установах, офіційні статистичні дані державної служби статистики України, інтернет - ресурси, теоретичні видання вітчизняних та зарубіжних вчених.

Основні результати роботи полягають у аналізі проблем управління персоналом, виявленні шляхів їх подолання, рекомендації з вдосконалення організації управління трудовими ресурсами в державних установах.

Дипломна робота на тему: «Управління персоналом в публічних установах» містить 70 сторінок, 1 додаток, 38 джерел.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ

1.1 Персонал: функції та механізм управління

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності установи, або організації, яка може в декілька разів підвищити ефективність будь-якого підприємства. Управління персоналом являється складовим компонентом управління установою, та має певну складність, яка виникає у тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і потребують особливих підходів і методів управління. Сутність управління персоналом установи полягає в забезпеченні організаційних цілей та досягнень установи за рахунок роботи її кадрів. Для цього визначається стратегія управління персоналом, розвивляються шляхи розвитку певної компетенції як кожного робітника окремо, так й всього персоналу загалом[5]. Тобто, управління персоналом є стратегією використання можливостей зовнішнього середовища організації для збереження її конкурентоспроможності та зміцнення установи. Важливу роль у цьому відіграють кадри установи. Система управління персоналом є основою системи управління в установах. (рис.1.1).



Рисунок 1.1 - Основні складові системи управління персоналом.

Трудові ресурси в публічних установах є сукупною кількістю працівників різних професій та кваліфікацій що входять у склад обліку підприємства та займаються діяльністю, пов'язаною з напрямками роботи установи. Всі працівники стають на обліку у відділу кадрів.

Система управління персоналом має три складові: формування , використання та розвиток персоналу. Вона спрямована для покращення роботи трудових ресурсів, та має чіткі методи використання. Для досягнення цієї мети використовується та реалізується цілий ряд локальних дій та засобів, що призводить до бажаного результату. На рисунку 1.2 можна роздивитися цілі та дії, які потрібні для їх реалізації (рис.1.2).



Рисунок 1.2 - Ієрархія цілей управління персоналом

Для нормальної стабілізації кадрового персоналу потрібно ,в першу чергу, задовольнити розміщення та просування кадрів, розробити заходи задля координування поведінки кадрів, дисципліни, відповідальності,

адаптувати нові кадри, забезпечити зайнятість та зберегти робочі місця. Для навчання персоналу потрібно формувати раціональний стиль управління, постійно підвищувати кваліфікацію, забезпечити безперервне поповнення знань. Задля розвитку кадрового потенціалу необхідно підвищувати якість оцінки персоналу, формувати кадровий резерв, та проводити заходи з маркетингу персоналу. Удосконалення умов праці, самонавчання персоналу також є важливим засобом розвитку потенціалу кадрового складу[3].

До трудових ресурсів відносять певну частину населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями і навиками праці в відповідній галузі. Велике значення для збільшення об'ємів випуску продукції та підвищення ефективності роботи підприємства має забезпеченість в повній мірі підприємств потрібними кадрами та їх раціональне використання. Тож проблема управління трудовими ресурсами є актуальною для роботи будь якої установи.

Трудові ресурси будь якого підприємства є головним ресурсом установи, від якості і ефективності використання яких багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможності[6]. Трудові ресурси приводять в рух матеріально-речовинні елементи виробництва. Створюють продукт, вартість і додатковий продукт у формі прибутку. Відмінність трудових ресурсів від інших видів ресурсів підприємства полягає в наступному, що кожен найнятий робітник може:

- за потребою змінити умови праці;
- за потребою змінити або модифікувати роботу, неприйнятну з його точки зору;
- пройти навчання з інших спеціалізацій, або змінити професію;
- за потребою змінити місце роботи.

З точки зору поняття управління трудовими ресурсами, кадри є складовою будь якої організації. Для ефективності роботи підприємства необхідно використовувати трудові ресурси з ефективністю для досягнення

поставлених цілей та планів роботи організації. При такому кадри розглядаються як джерело не використовуваних ресурсів. Управління трудовими ресурсами включає ряд взаємопов'язаних елементів, які разом створюють цикл менеджменту трудових ресурсів[27]. Управління трудовими ресурсами має наступні складові:

- відношення до кадрів як до основного чинника реалізації цілей підприємства;
- відношення до кадрів як до джерела прибутку;
- особисті норми відбіру, прийому та адаптації робітника;
- можливість планування кар'єри кадрів організації, їх професійного та адміністративного зросту;
- можливість аналізу затрат та результатів роботи;
- можливість забезпечення раціональних умов роботи для персоналу, створювання соціально-психологічного клімату;
- можливість створювання системи взаємодії робітників, їх взаємовідносин;
- використання програми розробки системи мотивації робітника;
- використання програми розробки соціальної політики підприємства; розрішення конфліктів;
- проведення аналізу потреб організації в трудових ресурсах;
- проведення аналізу ринка праці та управління діяльністю;
- проведення аналізу ситуації з трудовими ресурсами в зовнішній по відношенню до підприємства оточенню.

Система управління персоналом на пряму пов'язана з кадровим плануванням персоналу, тому що передбачає оцінку наявних ресурсів установи (рис.1.3).

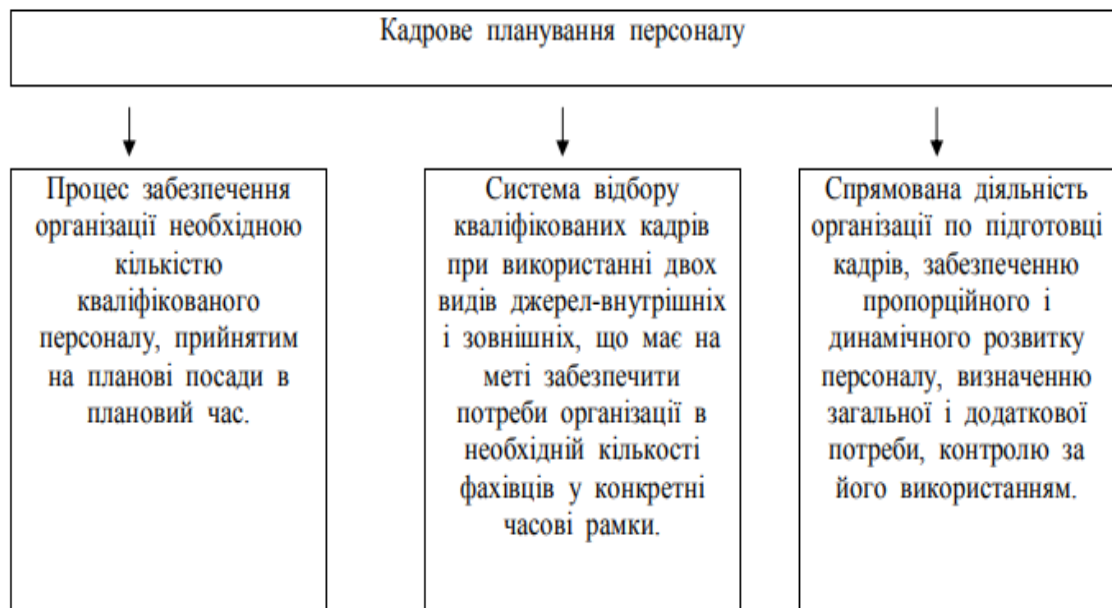


Рисунок 1.3 - Загальні поняття кадрового планування персоналу

Планування управління кадрами постає як система відбору найбільш кваліфікаційних співробітників та спрямована на забезпечення динаміки зростання розвитку трудових ресурсів та підготовку їх можливостей. Для того, щоб планування було ефективним потрібно визначити кількість персоналу потрібну для роботи, визначити рівень кваліфікації та підготовки персоналу, вати

Кадрове планування персоналу є системою відбору кваліфікаційних кадрів, спрямованою на підготовку та забезпечення динамічного розвитку персоналу. Ефективне планування можливе лише при наявності наступної інформації. Скільки працівників, якої кваліфікації та де вони будуть потрібні, яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу, яких витрат потребують ці заходи, як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду та внутрішньої мотивації [9].

З точки зору теорії управління мотивація розглядається як процес формування у робітників мотивів до діяльності для досягнення особистої мети та мети підприємства. Кадри найцінніша і важливіша частина продуктивних сил суспільства. У цілому ефективність виробництва залежить від кваліфікації робітників, їх розстановки і використання, що впливає на

об'єм і темпи приросту продукції, що виробляється. Оскільки саме на трудових ресурсах заснована взагалі вся діяльність підприємства, професійне навчання кадрів на виробництві – також є одною з найважливіших складових загального підвищення ефективності виробництва, а значить і зростання продуктивності праці. Зростання цього показника є найважливішою умовою розвитку продуктивних сил країни і головним джерелом зростання національного доходу. На зростання продуктивності праці впливає існуюча система оплати праці, оскільки оплата є стимулюючим чинником для зростання кваліфікації праці і підвищення технічного рівня виконаної роботи.

На формування системи управління персоналом впливають зовнішні та внутрішні джерела - чинники (рис.1.4). До зовнішніх чинників відносять ситуацію на ринку праці, трудове законодавство та положення на ринку.

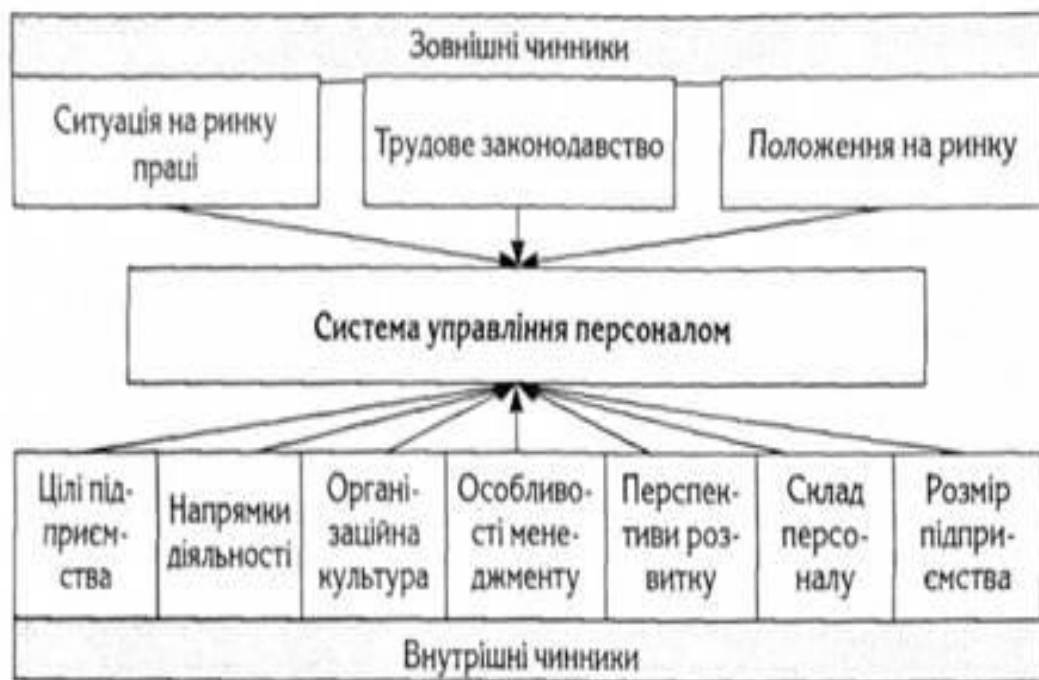


Рисунок 1.4- Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом

Внутрішні чинники більш розширені та мають наступні показники: розмір установи та склад персоналу, перспективи розвитку та особливості

менеджменту, організаційну культуру, напрями діяльності та, в першу чергу, цілі, які ставить перед собою підприємство чи установах[11].

Невдало вибрана модель управління персоналом наводить до різного роду конфліктам, які часто руйнують колектив і створюють напружену атмосферу на підприємстві, заважають роботі. Але повна відсутність конфліктів теж погано, інколи вони є стимул-реакцією до вирішення багатьох проблем. Тому дуже важливо керівникові правильно оцінити існуючі умови роботи на підприємстві, особливості підбраного персоналу, специфіку поставленого завдання і, ґрунтуючись на цьому, побудувати свою модель управління. Тож внутрішні та зовнішні джерела, що впливають на формування системи управління персоналом мають як свої переваги, так й низку недоліків (рис. 1.5) Аналізуючи ці джерела бачимо, що до основних внутрішніх переваг належать низькі витрати при наборі кадрів, але це вимагає додаткових витрат, якщо потрібно перенавчити персонал, або підвищити рівень кваліфікації. Надання персоналу перспектив кар'єрного зростання призводить до напруженості в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції та погіршує ставлення до людини з боку її колег. Внутрішні переваги повинні не заважати перевагам зовнішнім. Тож гармонічне поєднання обох джерел призводить до продуктивності роботи організації та збільшує рівень довіри поміж персоналом, нормалізує рівень злагоженості у роботі кадрів. Запобігання конфліктів на підприємстві державного рівня є першочерговою вимогою до умов роботи кадрів у державних установах. Внутрішні джерела мають певний рівень переваги при вирішенні проблем зайнятості та скорочення плинності кадрів[31]. Така проблема може бути вирішена максимально безболісно для установи, якщо керівник добре ознайомлений з роботою кадрів як у цілому, так й окремо з кожним співробітником. Внутрішні джерела, що впливають на формування системи управління персоналом мають більше недоліків ніж зовнішні.

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	1. Низькі витрати. 2. Надання персоналу перспектив кар'єрного росту, що підвищують їх задоволеність роботою, віру в себе. 3. Добре знання претендентами організації, що забезпечує їм легку адаптацію. 4. Безболісне вирішення проблеми зайнятості і скорочення плинності кадрів.	1. Вимагає додаткових витрат на перенавчання. 2. Приводить до напруженості в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції. 3. Знижує активність тих, хто лишився „осторонь”. 4. Дозволяє просувати „потрібних людей”. 5. Загроза нагромадження складних особистих взаємин працівників. 6. Погіршення ставлення до людини з боку її колишніх колег.
Зовнішні	1. Широкі можливості вибору кандидатів. 2. Поява нових ідей, планів стосовно розвитку підприємства у нових кандидатів. 3. Зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей. 4. Менша загроза виникнення інтриг всередині підприємства.	1. Великі витрати. 2. Погіршення морально-психологічного клімату внаслідок конфліктів між новачками і старожилами. 3. Погане знання новачками підприємства і потреба в тривалому періоді адаптації.

Рисунок 1.5- Переваги та недоліки внутрішніх й зовнішніх джерел системи управління персоналу

Основні зовнішні переваги складаються з появи нових ідей, планів стосовно розвитку установи, широких можливостей вибору кандидатів та зниження загальної потреби у персоналу за рахунок залучення нових кадрів. Зниження загальної потреби в кадрах за рахунок того, що при такому підході є можливість залучити до виконання роботи більшу кількість додаткових кадрів зі сторони, що зменшує ризик виникнення міжособистісних кадрових конфліктів між людьми, що довго працюють в одному колективі. Натомість недоліками таких джерел є великі витрати, погане знання звичок підприємства, потреба в тривалому періоді адаптації. Мета управління трудовими ресурсами складається з двох завдань[22]. Перше - це задоволення потреби виробничої системи підприємства в персоналі необхідної кількості

та якості у встановлений термін. Другим завданням є задоволення потреб працюючих.

Методи управління персоналом поділяються на адміністративні, економічні та соціально- психологічні (рис.1.6).



Рисунок 1.6- Методи управління персоналом

До адміністративних методів управління персоналом належать методи правового регулювання, методи формування адміністративних норм та нормативів, видання наказів, вказівок та розпоряджень, затвердження методик та рекомендацій, розробка іншої регламентуючої документації, встановлення адміністративних санкцій та заохочень тощо. Адміністративні методи становлять систему прямого адміністративного впливу на підлеглих, вони є методами владної мотивації й зорієнтовані або на пряме примушення людей до певної поведінки в інтересах організації, або на створення можливості такого примушення[17]. Цей вплив використовується для виконання нормативних та індивідуальних актів управління. До нормативних актів управління відносять статuti підприємства, або організації, інструкції, положення про роботу структурних підрозділів тощо. Нормативні акти визначають мету завдання, функції, права та відповідальність підприємства, його підрозділів і службових осіб апарату управління. Індивідуальні акти управління на підприємстві адресують конкретним об'єктам управління задля визначення їм нового завдання або повідомлення. До індивідуальних актів відносяться різноманітні накази, вказівки, повідомлення, розпорядження тощо. [8]. Найбільшим недоліком адміністративних методів управління є зорієнтованість їх для досягнення вказаного результату, що заохочує до ретельності виконання роботи. Натомість це не збільшує наполегливість роботи кадрів а також не збільшує прояв ініціативи співробітників. Тому в умовах ускладнення діяльності підприємства, необхідності вирішенні найрізноманітніших проблем адміністративні методи перестали відповідати реальним потребам управління.

Економічні методи управління являють собою сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування і розвитку підприємства. Економічний механізм функціонування та розвитку підприємств припускає використання методу комерційного розрахунку, виходячи з глобальної господарської політики і цілей установи, зокрема в галузі забезпечення рентабельності виробництва

та збуту, розподілу капіталовкладень і розташування виробництва; фінансування й кредитування; розвитку технології, кадрової політики та інше. Ефективність управління залежить від організації аналітичної роботи на підприємстві, глибини аналізу його виробничо-фінансової діяльності. Завдання аналізу виробничо-фінансової діяльності підприємств є оцінка роботи трудових колективів (виконання планових показників, дотримання договірних зобов'язань і встановлення нормативів, рівень використання виробничого потенціалу і соціального розвитку колективу)[8]. Економічні методи управління набули значного поширення на початку ХХ ст. Їх розмір безпосередньо залежить від результату, а працівники фінансово зацікавлені в його найбільшому збільшенні. Економічні методи управління займають особливе становище в ринкових умовах. Використання та вдосконалення економічних важелів, таких як бізнес-розрахунки, плани, механізми ціноутворення, надійні фінансові умови та розумне оподаткування, допоможуть створити надійний та потужний економічний механізм[14]. Однак методи економічного управління не забезпечують достатніх стимулів для працівників, які не лише працюють, чи працюють переважно заради фінансово - матеріальної винагороди. Тому паралельно виникають методи, що використовують взаємовідносини між людьми всередині організації. Процес проектування організаційної структури управління має відношення до розробки систем управління трудовими ресурсами, контролю та інформаційного забезпечення. В процесі управління виділяють п'ять основних функцій, що охоплюють усі взаємопогоджені дії: планування, організація, контроль, регулювання і мотивація(рис.1.7). Кожна з цих функцій є взаємозалежною між собою та неможливе існування однієї без інших. Якщо з ланки процесу управління прибрати хоча б одну з них, вся система управління дій при роботі з персоналом не зможе функціонувати належним чином[14].

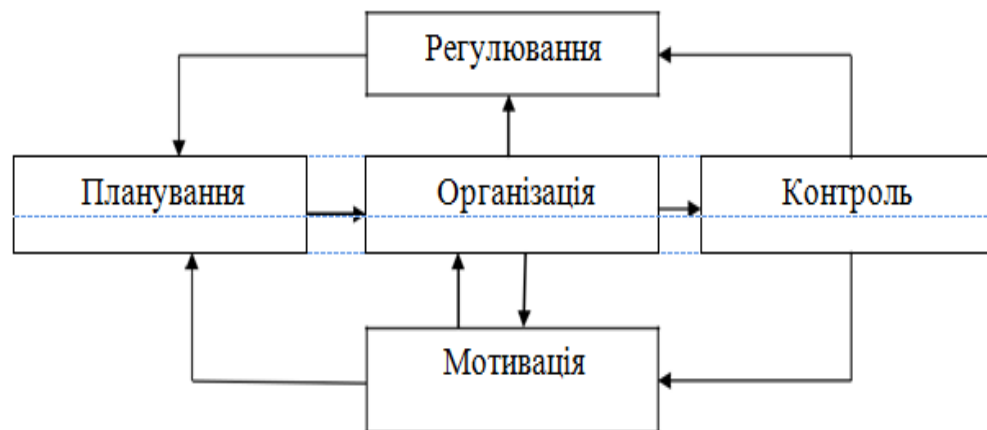


Рисунок 1.7- Взаємодії функцій управління

До економічних методів відносять техніко економічні аналіз, обґрунтування та планування, економічне стимулювання та мотивацію трудової діяльності, кредитування, фінансування, оплату праці, оподаткування, страхування, встановлення матеріальних санкцій та заохочень тощо.

Соціально- психологічні методи являють сукупність специфічних методів, що впливають на формування та розвиток трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються в них, структуру споживчих відносин, пілґ, стимулів та соціальних цілей. Вони мають два впливи на поведінку працівника та посилюють його трудову діяльність. З одного боку, вони прагнуть створити хорошу морально-психологічну атмосферу в колективі та змінити роль керівника, а з іншого боку - розкрити особисті здібності кожного працівника, їхній прогрес і, зрештою, визначити найбільше самоврядування. його робота У реалізації, тим самим підвищуючи його ефективність[23]. Ці методи включають соціально-психологічний аналіз та планування, соціальну та нормативну мотивацію, встановлення норм соціальної поведінки, створення нормальної психологічної атмосфери в колективі, встановлення моральних санкцій та стимулюючих заходів тощо. Особливого значення набувають неекономічні способи мотивації, які в свою чергу поділяються на організаційні та моральні. До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі у справах підприємства. До

моральних методів стимулювання відносять насамперед визнання, яке може бути особистим або публічним.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формується суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування та інше)[7].

Зростання ролі соціально-психологічних факторів на сучасному етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці: покращення його творчого і інтелектуального початку, а також зростанням культурного й професійного рівня працівників. Зростають вимоги до соціальних і психологічних умов виробництва.

Таким чином управління персоналом — це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Центральним елементом управління є людина, тому в управлінні ними варто виділити соціальну складову, тобто цілеспрямований вплив на суспільство з метою зміни його поведінки. Процес управління трудовими ресурсами має циклічний характер: виконання мети постійно оцінюється і коригується, як керівниками, так і підлеглими; зворотний зв'язок замикає цикл, повертаючи процес до його початку – етапу надходження ресурсів у систему.

1.2 Методологія мотивації персоналу

Для подальшої продуктивної роботи будь якої організації, для забезпечення стабільності у роботі кадрів використовують один з методів підвищення роботоспособності- мотивацію персоналу.

Мотивація є управлінською діяльністю, яка забезпечує процес спонукання працівників на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації. Для того, щоб спонукати людину до виконання тієї або

іншої роботи, необхідно задіяти такий важливий інструмент, як стимул, що входить у мотиваційний ланцюжок "стимули — мотиви — виконання завдання — результат [2]". Мотивація праці персоналу є ключовим засобом забезпечення мобілізації кадрового потенціалу, а так само оптимальне використання ресурсів. Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє збільшити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства. Мотиваційне забезпечення трудової діяльності населення тісно пов'язане між собою та має загальні потреби, інтереси та цілі (рис.1.8).

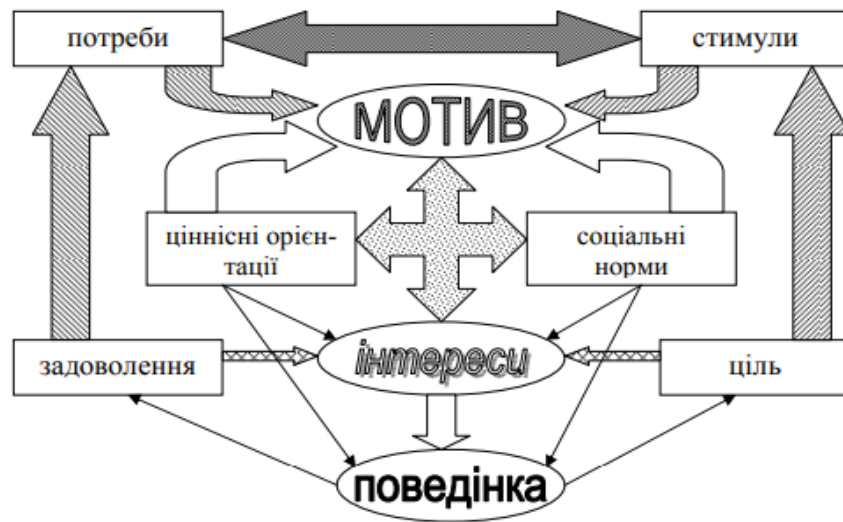


Рисунок 1.8 - Мотивація трудової діяльності

Процес мотивації включає:

визначення та оцінку незадоволених потреб;

формування цілей, спрямованих на задоволення потреб;

визначення дій, які необхідні для задоволення потреб.

Кожен з цих процесів має широкую складову видів мотивації персоналу (рис.1.9). Оцінка незадоволення потреб може бути внутрішня та зовнішня. Формування цілей спрямованих на задоволення потреб є позитивно мотивованим та демотивованим. Дії для визначення потреб, в свою чергу, за

формою бувають матеріальні, нематеріальні, статусні та трудові. Найбільш жадані для персоналу є матеріальні винагороди, які співпадають зі статусними та мають питому вагу в процесі мотивації персоналу. До матеріальних потреб відносять премії, допомогу, надбавку та інші види заохочення. До статусних відносять посаду, підвищення, розпорядження. До нематеріальних винагород відносять інші види заохочення[26].

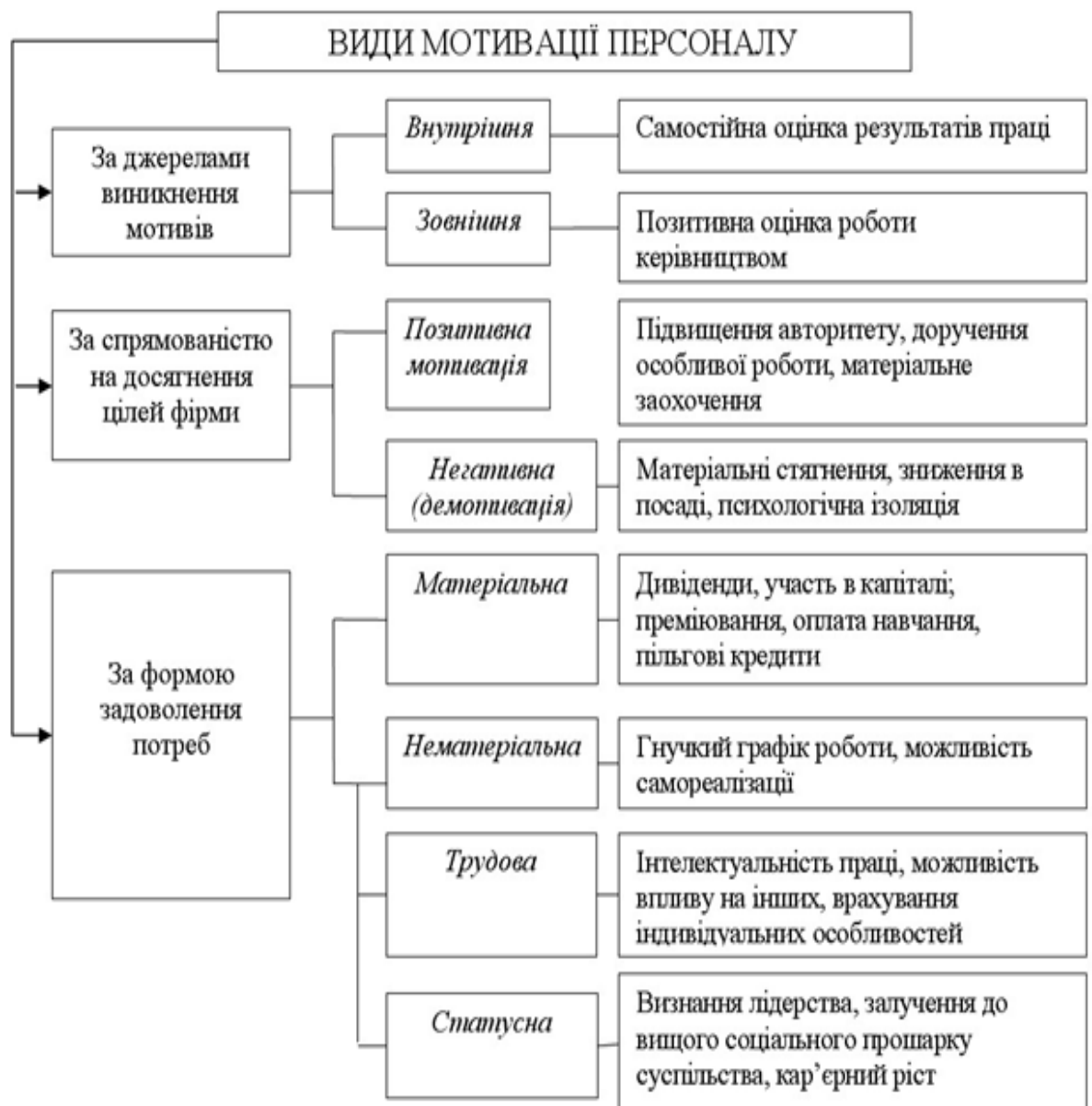


Рисунок 1.9- Види мотивації персоналу

Якщо дивитися на мотивацію з позиції отримуваних благ, то існують два типи: матеріальна і нематеріальна (рис. 1.10). До останнього також відноситься мотивація статусна і трудова. До складу матеріальної системи мотивації входять: рівень заробітної плати, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми оплати, як правило, у грошовій формі. Нематеріальна мотивація включає навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки, різні змагання тощо. Важливими проблемами матеріальної мотивації на сучасному етапі розвитку української економіки є низька заробітна плата, зміни стандартів і норм, відповідно до вимог європейського законодавства, а також необхідність розробки нових методів економічного стимулювання працівників на ринку праці[7].



Рисунок 1.10- Система мотивації персоналу

Для працівників стимулювання є винагородою за виконану роботу. Інтереси працівників виражаються в підвищенні - своїх доходів, які представлені матеріальними елементами стимулювання праці, які включають

заробітну платню з доплатами, надбавками і преміями. Як свідчать дослідження зарубіжних економістів, особливий інтерес для працівників представляє і моральне стимулювання праці, яке полягає в створенні сприятливої атмосфери на робочому місці, наданні можливості для самоствердження, самореалізації і т.д [9]. Мотивація сприяє досягненню прийнятної і стимульованої рівні індивідуальної результативності праці, а звідси — і піднесення професійного рівня працівника. Якщо в мотиваційній сфері переважають мотиви професійного зростання, то досягти стимульованої рівні результативності праці не доладне. Важливо тільки так організувати трудовий процес, щоб він вимагав не механічного виконання трудових операцій, а вироблення, постійного розширення й удосконалення трудових навичок.

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеності роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для і гідного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних і т.д.) [7]. Формування ефективного механізму мотивації на мікрорівні передбачає створення сприятливої мотиваційної ситуації, яка б враховувала сукупну дію усіх факторів, що активне проявляють себе на цьому рівні.

Обґрунтовуючи взаємозв'язок доходів працівників підприємства і результативність виробництва, можна зробити висновок, що в кінцевому підсумку все залежить від мотиваційної основи розвитку виробництва, зацікавленості персоналу. Стимулювання праці є інструментом активної дії працедавця на інтереси працівників і може бути представлене як в матеріальній, так і в моральній формі. Для працедавця матеріальне стимулювання праці є витратами, пов'язаними із змістом робочої сили. Залишковий спосіб формування прибутку на підприємстві викликає необхідність зниження всіх витрат. Звідси є цілком обґрунтованим прагнення

працедавців одержати максимальну віддачу від працівника при мінімальних витратах на стимулювання їх трудової активності (рис.1.11). Тож існує певний взаємозв'язок між доходами працівників та результативністю роботи організації.

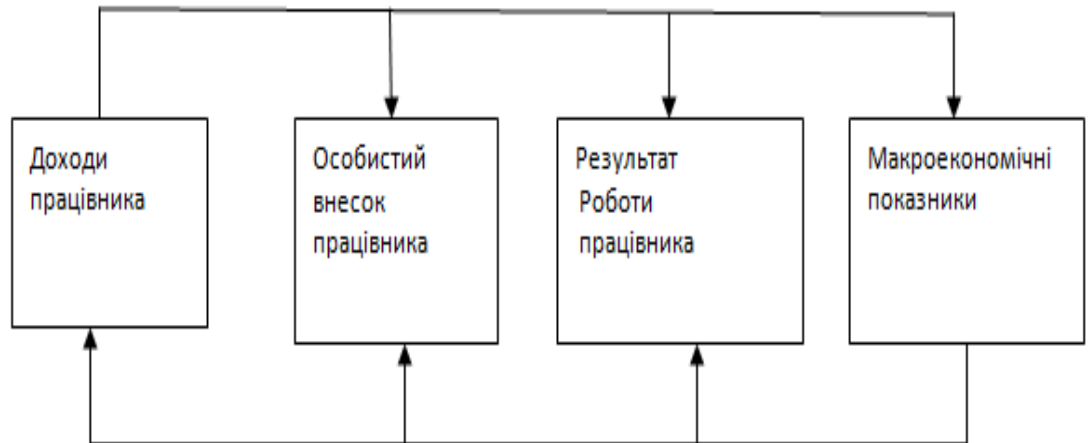


Рисунок 1.11- Схема взаємозв'язку доходів працівників і роботи організації

Поєднання цілей підприємства та окремих працівників призводить до ефективної роботи підприємства. Найкращий баланс для досягнення мети слід оцінювати за спеціальними критеріями, які дозволять порівняти економічні та соціальні ефекти мотивації [12]. Лише тоді, коли зацікавлені сторони схвалюють компромісне рішення, пов'язане із встановленим балансом, ми можемо очікувати високої ефективності роботи і, таким чином, отримати високий рівень задоволення від роботи, що є найвищою оцінкою процесу мотивації [14]. Мотивація праці формується під впливом багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Внутрішній (освіта та культурний рівень працівника, його психологічні особливості, ціннісна орієнтація) пов'язаний з формуванням конкретної особистості, а зовнішній - з організацією зовнішнього середовища на макро- та мікрорівні. Фактори, що працюють на соціальному рівні (макрорівні), формують загальне поле стимулювання працівників, і фактори які існують на мікрорівні і які

пов'язані з організацією трудового процесу на підприємстві (зміст і праці, трудові відносини худе), пряме і безпосередньо впливають на його трудову мотивацію[12].

Мотивація сприяє досягненню прийнятного і стимульованого рівнів індивідуальної результативності праці, а звідси — і піднесення професійного рівня працівника. Якщо в мотиваційній сфері переважають мотиви професійного зростання, то досягти стимульованого рівня результативності праці не доладне. Важливо тільки так організувати трудовий процес, щоб він вимагав не механічного виконання трудових операцій, а вироблення, постійного розширення й удосконалення трудових навичок.

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеності роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для і гідного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних і т.д.)[12].

Формування ефективного механізму стимулювання праці кадрів на мікрорівні передбачає створення сприятливої стимулюючої ситуації, яка враховуватиме сукупні ефекти всіх факторів, які активно діють на цьому рівні. Тому ентузіазм працівників є ключовим засобом мобілізації людських ресурсів та оптимізації використання ресурсів. Основною метою стимулюючого процесу є максимізація використання наявних людських ресурсів, тим самим покращуючи загальну ефективність та прибутковість підприємства. Мотивація та підтримка трудової діяльності населення тісно пов'язані та мають спільні потреби, інтереси та цілі. Економічне та політичне поля нашої країни постійно змінюються, і в той же час це створює величезний потенціал та серйозні загрози для кожного, а також вносить велику невизначеність у життя майже кожного. [2]. Тому, тільки лиш дієвий мотиваційний механізм , що відповідає сучасним умовам і є гнучким до

швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

1.3. Необхідність вдосконалення мотивації праці в Україні

Успіх діяльності людини значно залежить від мотивації. Чим більше факторів спонукають людину до діяльності та чим більша їх сила, тим більше зусиль людина прикладе для досягнення успіху. Високо мотивовані працівники більше працюють, і як правило, досягають кращих результатів. При управлінні мотивацією на підприємствах необхідно враховувати, що люди з більшим ступенем мотивації працюють продуктивніше не залежно від рівня їх здібностей чи навичок[5]. У зв'язку з цим питання мотивації працівників підприємства задля досягнення ефективної роботи як самих працівників, так і підприємства в цілому є досить актуальним.

Мотивування є однією з основних функцій управління підприємством. Функцію мотивування визначають як таку, що покликана забезпечити якісне виконання членами організації своїх обов'язків. Вона полягає в спонуканні персоналу до ефективної, добросовісної діяльності для досягнення цілей організації, а саме: у визначенні потреб персоналу, розробленні систем винагородження за результати роботи, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності.

Розрізняють [1] три основні напрями мотивування праці персоналу (рис.1.12). Матеріально-організаційний аспект мотивування праці полягає в забезпеченні ефективної трудової діяльності створенням матеріальних цінностей, послуг, необхідних для задоволення людських потреб, виживання та існування людини й суспільства шляхом раціональної, ефективної організації виробництва, праці та заробітної плати на підприємстві.



Рисунок 1.12 - Основні напрями мотивування праці

Соціально-економічний аспект виявляється в спрямуванні діяльності людей у певному соціальному середовищі. Завдяки йому в робітника формуються відповідні потреби, інтереси і ціннісні орієнтації, відбувається осмислення його місця в суспільному виробництві, розвиваються трудові здібності. Морально-психологічний аспект мотивування праці розкривається через сприяння становленню гідної, свідомої, морально-сталої особистості, розвиває в людині самоповагу, високі морально-етичні принципи, позитивне світосприйняття. Існують суттєві індивідуальні відмінності в потребах особистості [27]. Крім того, характер спонукання до праці людини безперервно змінюється разом з її віком, інтелектуальним, моральним і

емоційним розвитком. Мотиви діяльності особистості постійно змінюються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів [4].

Мотивацію досліджували багато відомих науковців: А. Маслоу, А. Шопенгауер, Д. Аتكінсон, М. Туган-Барановський, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер та багато інших[2].

На сьогоднішній день в Україні матеріальне стимулювання працівників підприємств як основна складова частина загальної системи мотивації перейняло здебільшого риси, притаманні радянській системі господарювання. Враховуючи рівень економічного розвитку країни, рівень інфляції та скорочення робочих місць в державних установах та організаціях, такий вид мотивації праці, як матеріальне стимулювання є найбільш жаданнішим для всіх груп та категорій працюючого персоналу. Фінансова мотивація є важливою складовою умов праці будь якого структурного відділу з роботи управління персоналом. Тож рівень заробітної плати для кадрів організації повинен складатися таким чином, щоб задовольнити всі основні потреби працівників сфери державного сектору. До складу фінансової мотивації окрім самої заробітної плати входять різноманітні надбавки, премії, поза нормові виплати та соціальні виплати, гарантовані державою[18]. Проте відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства сприяло тому, що вона перестала виконувати свою головну функцію — стимулюючу, і перетворилась в просту надбавку до посадового окладу. Таким чином чинники формування мотивації персоналу у сфері праці поділяють на внутрішні та зовнішні мотиватори (рис. 1.13), які в свою чергу мають особистісні характеристики працівника та три рівні стимулювання праці : мікроекономічний, макроекономічний та мезоекономічний рівень

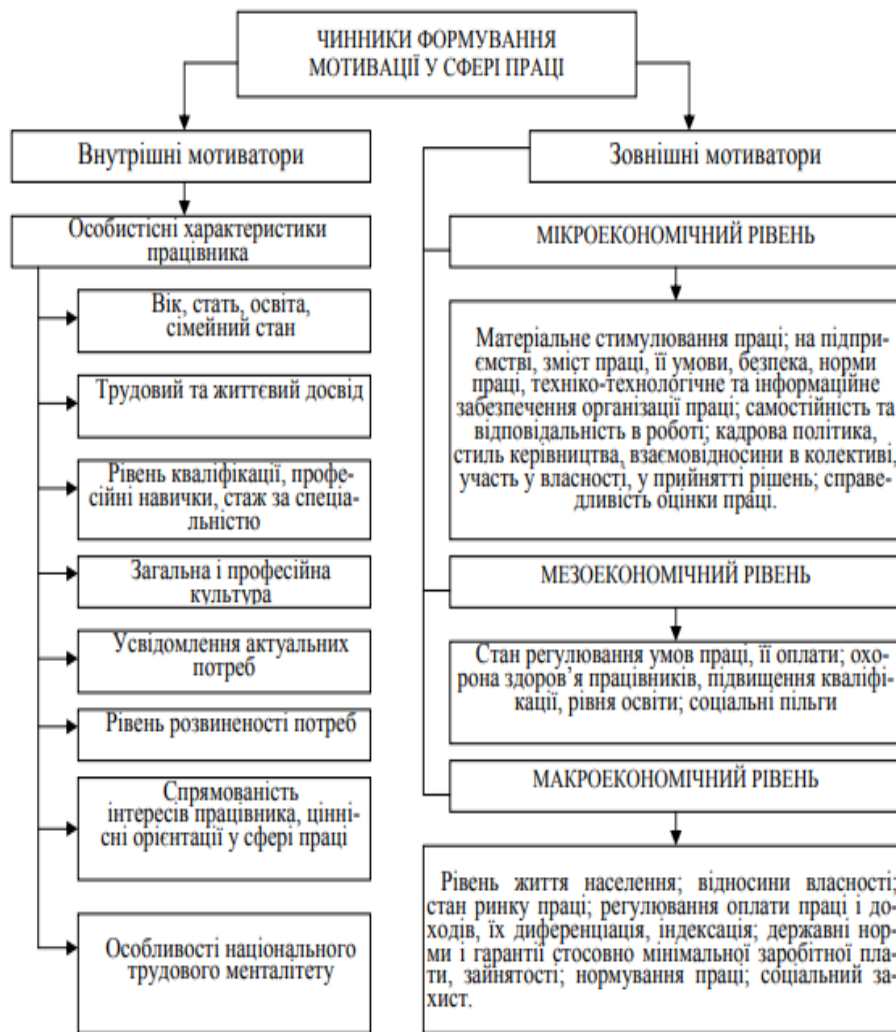


Рисунок 1.13- Система чинників формування мотивації праці

До особистісних характеристик працівника відносять вік, стать, освіту, сімейне положення, стаж, рівень кваліфікації, спрямованість інтересів, особливості національного трудового менталітету тощо.

Нові тенденції розвитку, а також обмеження традиційних джерел економічного зростання, об'єктивно зумовили нагальну необхідність пошуку можливостей забезпечення ефективної зайнятості в легальному секторі економіки, подолання існуючих диспропорцій та протиріч у розвитку національного та локальних ринків праці, скорочення тіньової зайнятості. Виникла нагальна потреба у вдосконаленні мотивації зайнятості на регіональних ринках праці України[19]. Мотивацією до праці можна назвати спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії

до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей підприємства .

Існує дуже багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість яких лише поповнюється. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника[3]. На сьогоднішній день головним мотивом стимулювання праці для персоналу є фінансові гарантії (рис.1.14)[15].

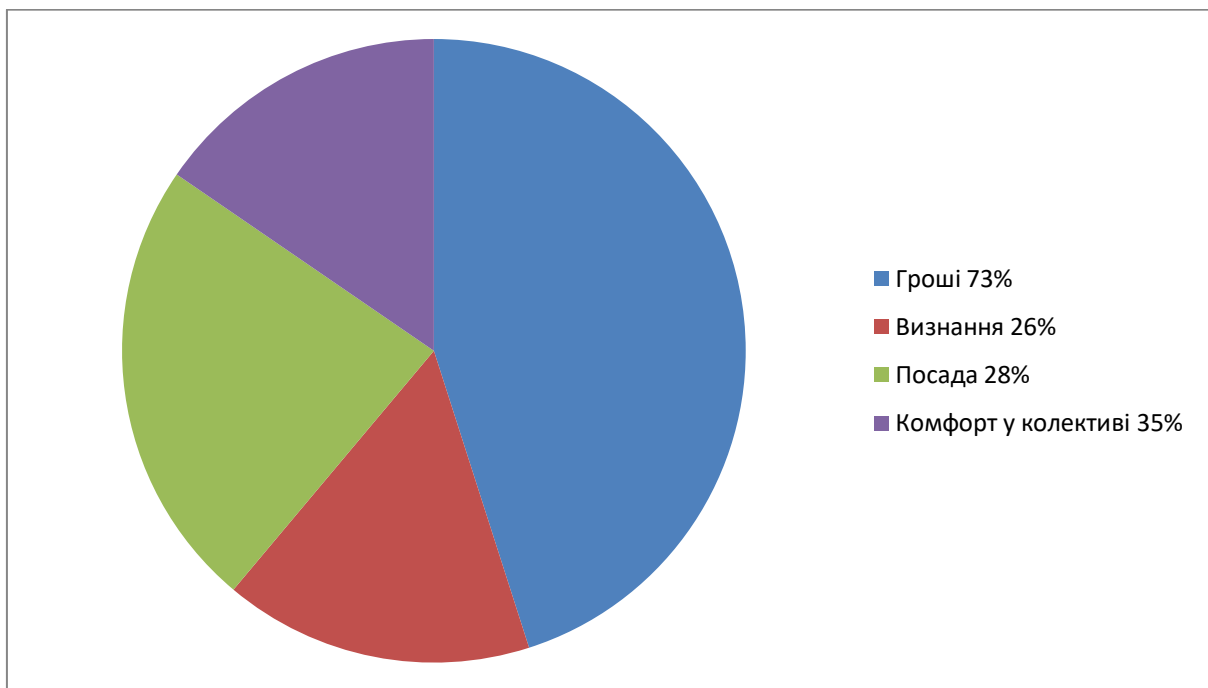


Рис.1.14- Основні мотиви діяльності українських фахівців

Наступним пунктом мотивування є комфорт у колективі. Посада теж відіграє важливу роль, а визнання посідає останню ланку мотивів персоналу.

Натомість в інших країнах в обігу оновлені системи та принципи мотивації персоналу, які мають певні результати. В американських

корпораціях за останні роки значного поширення набула система «Pay for Performance» – «плата за виконання», яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності (рис. 1.15)[15].

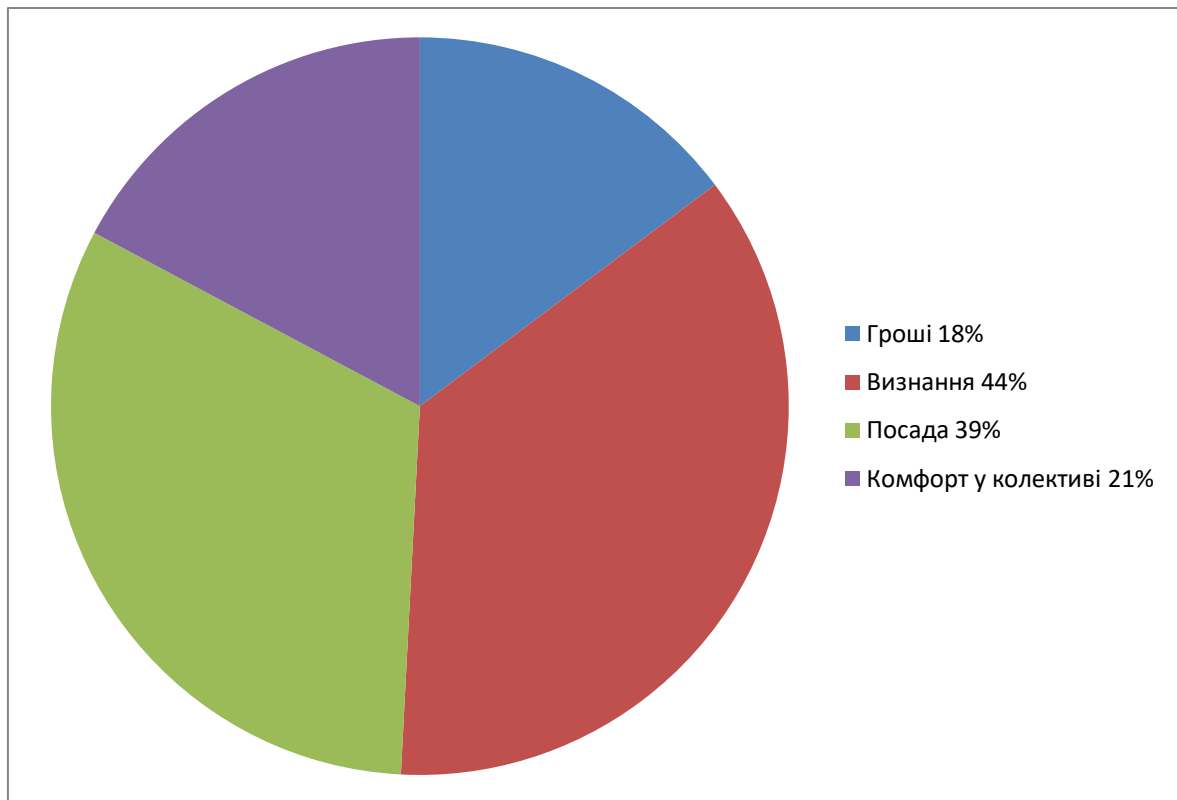


Рис. 1.15- Основні мотиви діяльності західних фахівців

Показники досліджень свідчать про те, що в сьогоденних умовах, які склалися в нашій країні, гостро стоїть проблема матеріальної незадоволеності робітників. Як показують результати досліджень, для українських фахівців матеріальне заохочення залежить майже у 5 разів більше, ніж для західних; влада як для українських, так і для західних фахівців відіграє незначну роль, й прагнення до неї властиве тільки для невеликої категорії робітників[15]. Щодо мотиву споживи у визнанні та славі бачимо, що український робітник не прагне виконувати додаткові обов'язки та не готовий до делегування повноважень. Мотивування працівників не є дієвим без застосування сучасних форм і методів матеріального

стимулювання працюючих. Підвищення значення трудових та статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів, які впродовж тривалого часу були головними. Вони, як і раніше, залишаються важливим способом впливу на працівників, що здатні значно підвищити їх трудову активність та сприяють досягненню високих результатів діяльності як окремої особи, так і колективу в цілому. Якщо говорити в цілому, то в Україні існують певні труднощі з мотивуванням персоналу[26]. Це, перш за все, пов'язано з тим, що найбільш дієвими інструментами мотивації у нас є фінансові, проте більшість керівників прагнуть не витратити кошти на мотивування персоналу. Тому частіше використовують певні санкції за невиконання завдання. Винагороди та різного роду премії також трапляються, але призначені для найкращих працівників. Нематеріальна мотивація у нас також використовується, але меншою мірою, оскільки є менш дієвою. Хоч на підприємствах і створюється певна культура та традиції, що сприяє ефективному виконанню роботи, проте фінансові виплати – найкращий стимул для українців, оскільки заробітні плати порівняно з цінами зростають меншими темпами.

Таким чином проблема формування мотивації ефективної праці в ринкової економіці вимагає глибокого наукового вивчення не тільки в теоретичному, але і в практичному аспектах, враховуючи міжнародний досвід підприємницької діяльності. Відсутність науково-обґрунтованої системи планування організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників структурного підрозділу призвели до «зрівнялівки» в системі преміювання [19]. Відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практичне нанівець всі спроби розробки, а тим більше впровадження вискоефективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації. Послаблення мотивації праці неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів, які мають місце в державі.

РОЗДІЛ II. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

2.1 Інформаційний огляд роботи кадрової служби в державних установах

Силою руху будь-якої установи є його кадри. Питаннями кадрового діловодства на підприємстві може займатися самостійний структурний підрозділ підприємства – відділ кадрів або окрема особа, призначена наказом керівника. Суть роботи цього підрозділу полягає в оформленні документації щодо особового складу: накази про приймання, переведення, звільнення працівників, надання відпусток.

На перший погляд удавана простота ведення кадрової документації на практиці викликає безліч запитань, пов'язаних із правильним оформленням.

На кадрові служби покладені дві основні функції:

1. управління персоналом;
2. кадрове діловодство.

Під управлінням персоналом розуміється діяльність, спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення ефективності роботи з його працівниками. Серед завдань, що стоять перед службою управління персоналом, є найм, оцінка і відбір персоналу. Основним завданням кадрової служби є задоволення попиту підприємства на працівників в якісному і в кількісному відношенні[20].

Організація будь-якого підприємства починається зі складання положення, в якому перераховуються завдання, функції, права й обов'язки підрозділу. Положення про відділ кадрів також має декілька розділів, з яких зрозуміла основна робота відділу, його норми та обов'язки(табл. 2.1) які повинні бути тісно пов'язані між собою.

Таблиця 2.1- Основні положення відділу кадрів

Основні положення відділу кадрів	
1 загальні положення	5 взаємини з іншими підрозділами
2 завдання відділу кадрів	6 права відділу кадрів
3 структура відділу кадрів	7 відповідальність
4 функції відділу кадрів	8 норми роботи

Для правильного та швидкого прийняття рішень керівникові необхідно володіти інформацією про особовий склад та рух кадрів у організації.

Облік кадрів ведеться в усіх організаціях, які мають право самостійно здійснювати приймання та звільнення працівників. Обліку підлягають усі працівники незалежно від характеру роботи та посади.

Організація обліку персоналу безпосередньо покладається на відділ кадрів, інспектора з кадрів, менеджера з кадрів, секретаря чи іншого співробітника, який призначається наказом керівника або власника підприємства залежно від кількості трудового колективу. Облік кадрів забезпечує організацію достовірною інформацією щодо різних особливостей працюючого персоналу(рис.2.1).



Рисунок 2.1- Відомості обліку кадрів

Кадрове діловодство, ведеться за правилами та принципами, встановленими для загального діловодства. Відділ кадрів традиційно являє собою самостійний структурний підрозділ підприємства, підлеглий керівникові підприємства, або його заступникові по кадровій роботі. Від виду й галузевої приналежності підприємства, кількості й структури кадрового потенціалу залежить структура й чисельний склад кадрової служби[20]. Кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Наприклад політика при прийманні, переведе ні або звільненні працівників. Типи кадрової політики вказані на рисунку 2.2.

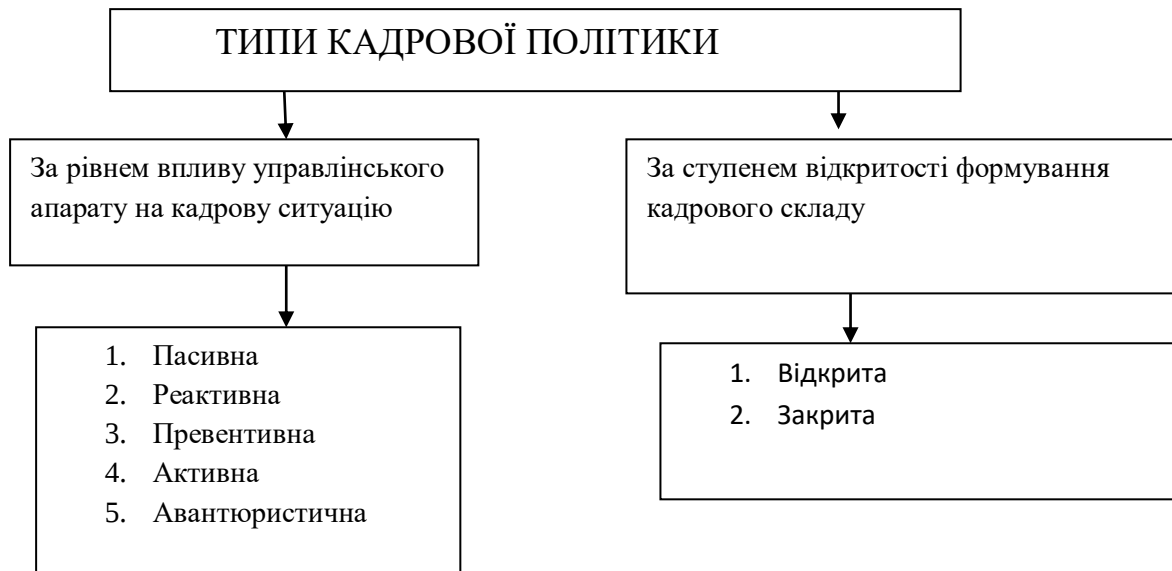


Рисунок 2.2 -Типи кадрової політики

Можливість одержання інформації про особовий склад організації забезпечується веденням відділом кадрів відповідної документації, найважливішою серед якої є трудові договори між працівниками та власником підприємства, трудові книжки та особові справи працівників. Інформація фіксується в документах, які надають їй організаційну форму й переміщують у часі й просторі. Документи й інформація лежать в основі управлінських рішень й є їх матеріальним втіленням, забезпечують юридичною чинністю. Правильне складання й оформлення документів в

відповідності з новими нормативами – найважливіший обов’язок працівників кадрових служб.

За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію пасивна політика характеризується відсутністю прогнозу кадрових потреб та діагностики кадрової ситуації, керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації та немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків. Реактивна кадрова політика полягає у відсутності мотивації до високої продуктивності праці, труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні, кадрова служба має засоби діагностики ситуації та за необхідністю надає екстрену допомогу. Керівництво тут здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами та ситуацією з виникнення конфлікту[24].

Типи превентивної, активної та авантюристичної кадрової політики показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2- Характеристика типів кадрової політики за рівнем впливу

Назва типу кадрової політики	Характеристика
Превентивна	1.керівництво має обгрутовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї; 2.кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, але й прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період; 3.недолік у відсутності цільових кадрових програм.
Активна	1.керівництво має не тільки прогнози а й засоби впливу на ситуацію; 2.кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, контролює та регулює виконання програм відповідно до ситуації; 3. керівництво має якісні програми кадрової роботи з варіантами реалізації при різних- ситуаціях.
Авантюристична	1.керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; 2.кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації; 3. плани будуються на емоціональних, мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.

За ступенем відкритості формування кадрового складу в організації виділяють два типи кадрової політики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Характеристика типів кадрової політики за ступенем відкритості

Назва типу кадрової політики	Характеристика
Відкрита	1.прозорість організації прийняття на роботу на любую посаду, на основі конкурсного відбору; 2.характерний для організації, що ведуть конкурентну політику, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва та завоювання передових позицій на зовнішньому ринку.
Закрита	1.зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників; 2.використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів

Аналізуючи типи кадрової політики в діяльності організацій та установ державної служби, при виборі того чи іншого варіанту рішення виникнення питань, можемо побачити що в кожній характеристиці типу кадрових рішень є певні позитивні та негативні сторони. Відсутність мотивації до високої продуктивності праці при застосуванні реактивної кадрової політики призводить до зниження темпу роботи працівників та відтоку кадрів. Темп реагування керівництва на конфліктні ситуації не має бути поспішним. Потреба детального з'ясування ситуації, розбір складових причин конфлікту, аналіз можливих наслідків має важливу тенденцію у виборі методів рішення конфлікту, з найменшими наслідками для установи та робітника[15]. Відсутність кадрових програм є головним недоліком превентивної політики що призводить до нестабільності в роботі організації, періодичному браку кваліфікованих кадрів. Тож типи кадрової політики за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію вважаються такими, що потребують вдосконалення та оновлення.

Кадрова політика за ступенем відкритості формування кадрового складу широко застосовується при різних підходах у роботі кадрової служби. Порівняльну характеристику відкритої та закритої кадрової політики роздивимося на прикладах у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3- Порівняльна характеристика кадрової політики

Кадрова політика при доборі персоналу	
Відкрита : прозора на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку праці	Закрита: здійснюється із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
Кадрова політика при адаптації персоналу	
Відкрита: швидке включення працівників у конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів запропонованих новачками	Закрита: адаптація персоналу здійснюється за рахунок наставників при високій згуртованості колективу
Кадрова політика при навчанні та розвитку персоналу	
Відкрита: проводиться у зовнішніх навчальних закладах, вивчається досвід інших організацій	Закрита: навчання у внутрішніх- центрах підготовки та перепідготовки кадрів, формується загальна технологія роботи установи
Кадрова політика при просуванні на службі	
Відкрита: недостатні можливості зростання на службі, переважає тенденція добору нових працівників	Закрита: переважає призначення на інші посади своїх працівників, проводиться планування кар'єри
Кадрова політика при мотивації та стимулюванні	
Відкрита: перевага надається стимулюванню праці	Закрита: перевага надається мотивації праці(задоволення потреб, стабільність кадрів, безпека праці)
Кадрова політика при впровадженні інновацій	
Відкрита: нові працівники сприяють впровадженню інноваційних заходів та ідей, підвищується відповідальність працівників	Закрита: необхідність в ініціюванні процесу розробки інновацій, висока відповідальність кадрів за проведення змін в установах

Аналізуючи характеристику відкритої та закритої кадрової політики організації бачимо, що це складна частина стратегії забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження кількісного й якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації чи державної установи.

Важливою складовою роботи відділу кадрів є робота з різними видами документації. У документації з особового складу відображається діяльність підприємства з питань прийняття, переведення, звільнення, обліку, підготовки, перепідготовки, атестації, нагородження та пенсійного забезпечення працівників (рис 2.3).

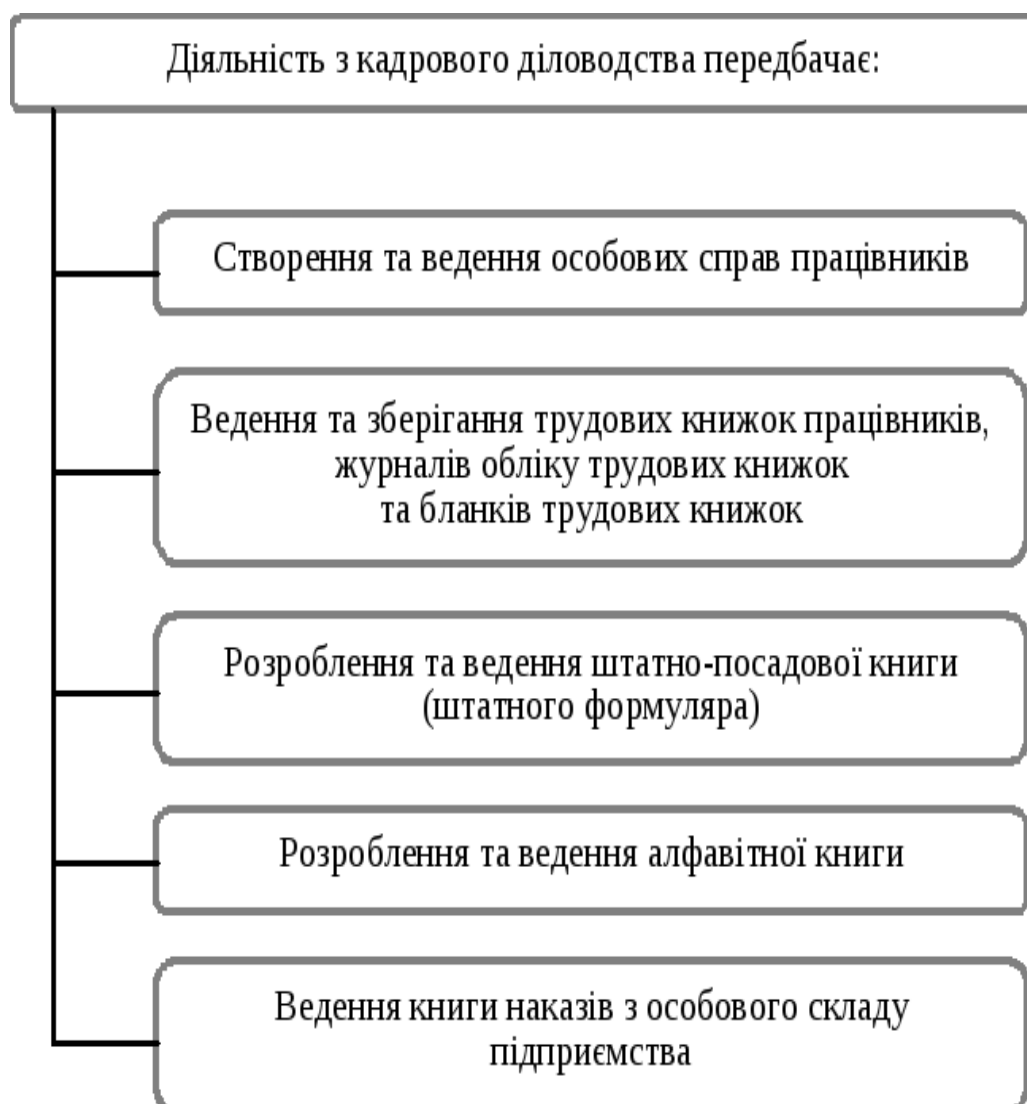


Рисунок 2.3- Напрями роботи з кадрового діловодства

Кадрове діловодство визначається як діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами стосовно особового складу системи або установи з питань приймання, переведення, звільнення, обліку працівників тощо. Документація з кадрового складу створюється як результат роботи з персоналом[16]. Службові документи з особового складу є підставою для надання громадянам документів, що засвідчують їхню особу, посаду, фах, а також основою для одержання пільг, стипендій, пенсій та інших соціальних виплат. Найхарактернішою рисою кадрової документації є те, що вона завжди відображає діяльність конкретних осіб, тобто є іменною.

Правильна організація діяльності кадрової служби, кадрового діловодства має велике значення. Особи, що приймаються на роботу в організацію укладають між собою трудовий договір, у якому детально описано умови праці, обов'язки сторін, правила внутрішнього розпорядку, норми та правила відпочинку працівника а також умови та перспективи для кар'єрного зростання.

Кадрове діловодство ведеться у таких напрямках:

1. Облік особового складу установи та її підрозділів.
2. Підготовка звітів та необхідних довідок про переведення кадрів, розробка та виготовлення необхідних форм та бланків для цього.
3. Облік стану підготовки, перепідготовки кадрів та зарахування їх до резерву.
4. Облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу, контроль за їх виконанням, насамперед виконання наказів та розпоряджень по кадрах.
5. Організація документообігу для забезпечення оперативного і чіткого виконання та проходження документів і доручень керівництва стосовно всіх напрямів роботи з кадрами, додержання загальних та специфічних для кадрової роботи правил складання та виконання документів.
6. Складання номенклатурних справ з кадрового діловодства, їх оформлення та ведення.

7. Підготовка документів з кадрів для передачі в архів на зберігання.

8. Механізація, автоматизація і комп'ютерна обробка даних з особового складу.

Комплекс документів за функціями управління кадрами містить три основні групи (табл.2.4)

Комплекс документів за функціями управління кадрами містить три основні групи (табл.2.4)

Таблиця 2.4- Характеристика груп кадрових документів

Назва групи кадрової документації	Характеристика
Особисті документи працівників	паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат та інші документи, які засвідчують юридичне підтвердження особи працівника. Особистими є також документи, які видаються працівникам, наприклад, перепустка, посвідчення про відрядження, довідки, що підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату, рекомендаційні та атестаційні листи тощо.
Організаційно розпорядча документація	закріплює трудові правовідносини громадян з установами. До організаційних належать статuti, положення, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку; до розпорядчих — накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження; до довідково-інформаційних — доповідні та пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти.
Первинна облікова кадрова документація	виконує функцію обліку працівників. Згідно з технологією реєстрації та накопичення інформації з кадрів первинну облікову кадрову документацію поділяють на дві взаємозв'язані групи: вихідні (початкові) облікові документи (особовий листок, особова картка) та похідні облікові документи, які мають другорядний (довідково-конт-рольний) характер (спеціалізовані картки персонального обліку спеціалістів, списки, журнали реєстрації, книги обліку).

Для правильного та швидкого прийняття рішень керівникові необхідно володіти інформацією про особовий склад та рух кадрів у організації. Облік

кадрів ведеться в усіх організаціях, які мають право самостійно здійснювати приймання та звільнення працівників. Обліку підлягають усі працівники незалежно від характеру роботи та посади.

Таким чином організація обліку персоналу безпосередньо покладається на відділ кадрів, інспектора з кадрів, менеджера з кадрів, секретаря чи іншого співробітника, який призначається наказом керівника або власника підприємства залежно від кількості трудового колективу.

2.2 Організація набору та відбору кадрів в Управлінні соціального захисту населення

Організаційний механізм реалізації державної кадрової політики покладається на суб'єктів системи органів державної влади, які формують, координують і контролюють кадрову діяльність на трьох рівнях: центральному, регіональному і місцевому .

На центральному рівні виконання цих функцій покладено на відповідні підрозділи Секретаріату Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів України та Головне управління державної служби України, які забезпечують реалізацію державної кадрової політики на загальнодержавному рівні. На регіональному рівні у складі місцевих держадміністрацій працюють кадрові управління та служби. На місцевому рівні виконання функцій покладено на органи місцевого саморегулювання та місцеві підрозділи влади.

На зазначені суб'єкти кадрової діяльності покладено виконання наступних функцій і завдань: ведення банку кадрової інформації; прогнозування та планування потреби в кадрах; забезпечення професійного зростання усіх працівників сфери державного управління, їх облік та аналіз якісного складу[17]. Важливе значення має організація прогнозування та планування потреби в матеріальних та фінансових ресурсах для забезпечення ефективної роботи державного апарату, підготовки кадрів, розвитку матеріально-технічної бази навчальних закладів. Актуальними залишаються

завдання організаційного забезпечення кадрової політики в державному управлінні(табл.2.5).

Таблиця 2.5- Організаційне забезпечення кадрової політики в державному управлінні

1	розробка і впровадження системи та методик відбору в апарат органів державної влади найбільш кваліфікованих, досвідчених спеціалістів, прогнозування потреби в кадрах координації дій суб'єктів кадрової політики
2	об'єктивна і комплексної оцінки професійних та особистіс-них якостей претендентів на посади державних службовців та в органах місцевого самоврядування, забезпечення альтернативності відбору і рівності шансів на отримання посади
3	оновлення кадрового складу органів державної влади шля-хом конкурсів і його ротації
4	підвищення ролі кадрового ресурсу, формування його як за рахунок внутрішніх джерел, так і з числа менеджерів і спеціалістів підприємницьких, фінансово-банківських та інших структур
5	створення єдиного інформаційного простору кадрового забезпечення
6	створення системи правового та соціально-економічного захисту державних службовців, морального і матеріального стимулювання підвищення їхнього професіоналізму та ефективності праці
7	утворення наскрізної системи управління персоналом, яка б забезпечувала координацією роботи з кадрами і відповідала за реалізацію кадрової політики держави
8	удосконалення та розвиток системи безперервної професійної освіти кадрів

В організаційному забезпеченні першочергового значення набуває розробка і запровадження дійового ефективного механізму відбору кадрів. Відбір персоналу на державних установ – це ідентифікація, зіставлення, співвіднесення найбільш загальних вимог до посади з характеристиками конкретної людини. Відбір персоналу до таких організацій ,як система заходів базується на певних принципах та умовах (табл. 2.6).

Найбільш демократичною з усіх форм відбору кадрів є конкурс. Саме конкурс є найбільш справедливим засобом отримання посади, єдино можливим механізмом відбору без протекції і відповідного зовнішнього

впливу, тобто механізмом, який забезпечує право громадян України на рівний доступ до роботи в державних установах, до управління відповідно до їх здібностей та професійної підготовки.

Таблиця 2.6 - Принципи відбору персоналу в державні установи

1	рівності прав та свобод людини незалежно від статі, національності, походження, майнового стану, що гарантовані державою
2	заборона будь-яких обмежень прав громадян за ознаками соціальної, національної та релігійної належності
3	рівні права і свободи, а також рівні можливості їх реалізації для чоловіків і жінок
4	рівні права вільно розпоряджатися своїми здібностями, вибором роду діяльності та професією
5	рівні права громадян України на участь в управлінні справами держави

Відбір здійснюється на основі формально-анкетних, соціально - демографічних та професійно - кваліфікаційних критеріїв із застосуванням певних підходів, характеристику яких викладено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 -Підходи відбору кадрів

1	Комплексний	при відборі рівною мірою враховуються професійні, світоглядні, загальнокультурні і особистісно-психологічні якості претендента на посаду
2	Спеціалізований	пошук висококласного спеціаліста вузького профілю під дану конкретну посаду
3	Професійний	перевага віддається не стільки освіті і спеціальності, скільки досвіду практичної роботи
4	Партійно-політичний	передбачає підбір кадрів за політичними мотивами і номенклатурною схемою. Тільки потім враховуються професійні та моральні якості, що виключає застосування правового механізму

Кожен з цих підходів має ціль якомога точніше підібрати трудові ресурси для певної категорії організації або установи. При підборі в будь яку державну організацію, першу чергу враховується наявність у кандидата професійного рівня освіти та досвіду роботи. Тож комплексний підбір вважається на сьогоднішній день найбільш вдалим.

Залучення кандидатів на посаду здійснюється по внутрішнім та зовнішнім напрямкам(джерелам). Існує певна кількість методів, за якими проводиться відбір. Детальніше у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Методи залучення кандидатів на роботу.

Внутрішні джерела	Внутрішній конкурс	Здійснює служба персоналу шляхом розсилки у всі підрозділи інформації про наявність вакансій з пропозицією надати дані про кандидатів на посади із числа своїх працівників, або знайомих
	Суміщення професій	Використовують самі працівники установи, якщо виконавець потрібен на деякий час для певного обсягу роботи
	Ротація	Внутрішнє переміщення керівних кадрів.
Зовнішні джерела	Списки очікування	Ведуть відділи персоналу організації, до них заносять кандидатів, що звернулися в організацію про працевлаштування
	Центри зайнятості	Ці служби допомагають знайти роботу самім працівникам а також установам, що потребують нових кадрів
	Агентства по найму	Надають послуги з пошуку кадрів для організації.
	Самостійний пошук	Самостійно підшукують потрібні кадри.

При застосуванні методу ротації можливі три варіанти залучення кандидатів на посаду:

1 варіант - підвищення на посаді з розширенням кола посадових обов'язків, збільшенням прав, рівня діяльності, окладу;

2 варіант - доручення керівникові вирішення більш складних завдань без підвищення у посаді, але з підвищенням заробітної плати;

3 варіант – зміна прав та відповідальності без підвищення у посаді і зростання заробітної плати.

Особливістю методу агентства з найму персоналу є той факт, що для проходження співбесіди направляють більше кандидатів ніж потрібно, для того щоб організація самостійно зробила свій вибір. Агентства дають певну гарантію на своїх кандидатів, якщо ж він звільняється за власним бажанням, з некомпетентності то протягом передбаченого терміну агентство безкоштовно направляє інших кандидатів на цю посаду[34].

Одним з найшвидших методів залучення кандидатів на роботу є самостійний пошук. Він відбувається через засоби масової інформації, що дає змогу отримати дані про вакансію великій кількості кандидатів.

При прийманні на роботу проводиться оцінка якості кандидатів, яка полягає у відборі тих працівників, які б могли досягати потрібних результатів. Етапи відбору розглянемо у рисунку 2.4. На першому етапі з кандидатом проводиться попередня відбіркова бесіда в ході якої з'являються певні умовні уявлення щодо кандидатури на посаду. Певна кількість відсіюється. Після проходження цього етапу кандидати заповнюють заяви та анкети, на основі анкетних даних відбірково відсіюють певний процент кандидатів, що не підходять за вимогами роботодавці. У наступному етапі кандидати проходять співбесіду, на якій встановлено перелік обов'язкових запитань, які дають змогу роботодавцеві відсіяти невідповідних кандидатів. На етапі тестування кількість претендентів також зменшується, у зв'язку з тим, що анкети з низькими балами не беруть до уваги. Після перевірки

рекомендацій та службового списку, кандидати проходять медичний огляд та отримують рішення щодо прийому на роботу.

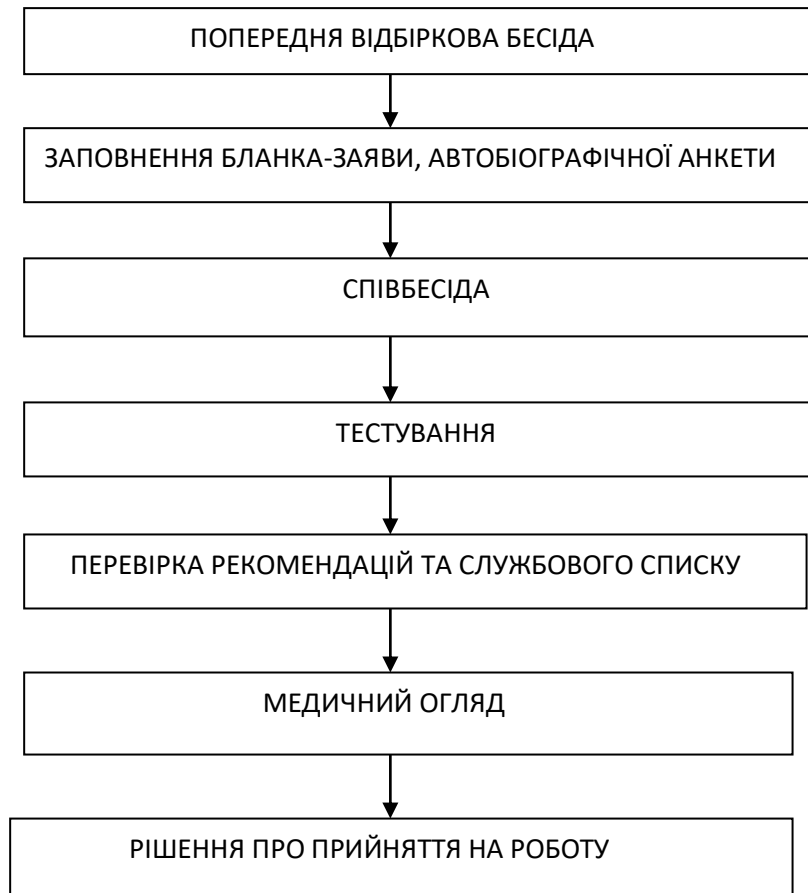


Рисунок 2.4 - Етапи відбору та оцінки кандидатів.

На кожному етапі застосовують свої методи оцінки, які мають один загальний недолік. Суб'єктивність та остаточне рішення залежить від того хто використовує цей метод [25]. Після кожного етапу частина претендентів відсіюється. Деякі організації реалізують не всі вказані етапи, тому що це вимагає багато часу та великих витрат. Але чим вища вакантна посада і більша кількість претендентів, тим важливіший кожен етап.

Механізм організаційного забезпечення передбачає також: реалізацію технологій формування резерву кадрів і його раціональне використання; розширення джерел його формування; запровадження широкого спектру видів кадрового резерву. Важливим показником є кадровий реєстр резерву за часом дії, який буває закритий та відкритий. За термінами він є ближній, середньостроковий та стратегічний(рис 2.5). Відкритий резерв передбачає

оновлення в будь-який час, а закритий – тільки у наперед визначені періоди, зокрема внаслідок політичних змін у суспільстві. Резерв може складатися як на певну посаду, так і на групу посад, що, зокрема, передбачено в державній службі – на посади керівників визначаються по два кандидати на заміщення, а на посади спеціалістів формується загальний список кандидатів.



Рисунок 2.5 - Кадровий реєстр за часом дії.

Складовою організаційного механізму є контроль за діяльністю кадрів органів влади і управління. Як контролюючі інстанції виступають конституційні органи влади усіх рівнів (законодавчі, виконавчі, судові), а також органи інститутів громадянського суспільства, народ у цілому. До ефективних важелів контролю за чиновниками відносять: випробування на державній службі, надання декларації про доходи, атестацію, кваліфікаційний екзамен, щорічну оцінку тощо.

Для аналізу роздивимося роботу Управління соціального захисту населення Покровської районної державної адміністрації в період з 2018-2020 роки. В звіті Управлінні соціального захисту населення Покровської районної державної адміністрації (далі УСЗН) на кінець 2020 року працює 580 працівників(табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Аналіз руху кадрів в УСЗН за 2018-2020 р

Показники	2018 р	2020 р	Відхилення	
			+ -	%
1.Середньооблікова чисельність працівників	577	580	+3	100,5
2.Прийнято на роботу протягом року	10	12	+2	120,0
3.Вибуло працівників:	15	14	-1	93,3
по поважних причинах	1	-	-1	-
за власним бажанням	13	10	-3	76,0
за порушення трудової дисципліни	1	4	+3	400
4 Коефіцієнт обороту:				
з приймання %	1,7	2,0	+0,3	117,6
з вибуття %	2,6	2,4	-0,2	92,3
5.Коефіцієнт плинності кадрів %	2,4	2,4	-	100
6.Коефіцієнт загального обороту %	4,3	4,5	+0,2	104,6
7.Коефіцієнт динаміки чисельного складу %	0,8	0,3	-0,5	37,5
8.Коефіцієнт постійності%	97,4	97,6	+0,2	100,2

Проаналізувавши динаміку та рух кадрів використовуючи потрібні показники можемо зробити висновки що у 2020 році особливих змін у роботі працівників не було. Невеликі коливання можемо спостерігати в показниках вибувших за порушення трудової дисципліни працівників на 3 одиниці, а також у показникові коефіцієнту динаміки чисельного складу працівників на 0,5%. Коефіцієнт обороту з приймання персоналу у 2020 році збільшився на 0,3 %. Середнє коливання складає від 0,1- 0,3 % за показник.

Для успішної роботи в організації працівник повинен мати комфортні умови як фізичні так й моральні. Тому важливе значення у факторі роботи в складі іншого кадрового ресурсу має відношення у виробничому колективі.

Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив. Соціологи виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу.

Початковий етап - зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу.

Другий етап - особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

Третій етап — особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.

Четвертий етап — це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов. Характеристику умов роздивимося у таблиці (2.10).

Таблиця 2.10 - Умови для успішної адаптації.

1	якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників
2	об'єктивність лілової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації)
3	престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації
4	особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника
5	гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві
6	особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі
7	особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером

Тож організаційна адаптація - засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а

також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що плинність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації [31].

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією і плакатним проголошенням її необхідності.

Таким чином механізм реалізації державної кадрової політики покладається на суб'єктів системи органів державної влади. Важливе значення має організація прогнозування та планування потреби в матеріальних та фінансових ресурсах для забезпечення ефективної роботи державного апарату, підготовки кадрів, розвитку матеріально-технічної бази навчальних закладів. Адаптація в колективі спрямована на поліпшення продуктивності роботи трудових ресурсів в державних установах.

РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ

3.1 Посилення роді мотивації при управлінні трудовими ресурсами установи

Для збільшення продуктивності праці, зниження матеріальних витрат і витрат часу необхідно розробити правильну систему мотивації трудових ресурсів на підприємстві, щоб вона забезпечувала оптимальну зацікавленість працівників при максимальному дотриманні економічних інтересів підприємства. Під мотивацією розуміють сили, існуючі всередині або поза людиною, які порушують в ньому ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій. .

Найвідоміша теорія мотивації була розроблена Абрамом Маслоу(рис.3.1)[29].



Рисунок 3.1- Піраміда потреб Абрагама Маслоу

В основі мотивації людини лежить комплекс потреб, розташовані в ієрархічному порядку. Маслоу виділив 5 основних типів мотивуючих потреб, починаючи з нижчого, фізіологічного рівня і закінчуючи вищим рівнем – потреба у самоактуалізації. Задоволення потреб відповідно до піраміди Маслоу на прикладі Управління соціального захисту населення Покровської районної державної адміністрації полягатиме в переліку вказаному у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 -Кадрові потреби на прикладі УСЗН

Потреба	Характеристика потреб
Фізіологічні або базові потреби людини (вода, їжа, тепло).	У організаційному середовищі до них відносяться потреби в належному опалюванні, чистому повітрі, гарантіях оплати праці. На даному рівні підприємство для досягнення внутрішніх інтересів і забезпечення своїх працівників допустимими умовами праці повинне строго стежити за дотриманням норм праці і правил безпеки, за дотриманням строгої дисципліни, особливо на виробництві.
Потреби в безпеці.	На рівні підприємства мається на увазі потребу в безпечних умовах праці, додаткових пільгах і гарантіях збереження робочих місць. Але не всі організації можуть гарантувати безпеку своїх співробітників такі, як правоохоронні органи, військовослужбовці, шахтарі (що актуальне для нашого регіону), або професії пов'язані з непередбачуваністю природних умов, не можуть гарантувати безпеку, тому вони повинні зацікавлювати працівників високою заробітною платнею, пільгами, страховками та іншим.
Відношення приналежності	Потреби в приналежності відображають бажання людини бути прийнятою серед своїх однолітків, бути членом групи. У організаціях потребу в приналежності визначають бажання встановлювати хороші взаємостосунки з колегами по роботі, підтримувати хороші відносини з начальством, не створювати конфліктів і недомовок усередині колективу.
Потреби в самоповазі.	Ці потреби є мотивацією для визнання, підвищення свого статусу і отримання кредиту довіри для роботи на користь компанії. Задовольняти таку потребу можна шляхом підвищення працівника на посаді, виплати відсотка від прибутку або як премія видавати акції підприємства, і будучи вже співвласником, хоча і малої частини, підприємства самоповага працівника різко зростає.
Потреба в самоактуалізації.	Вища категорія потреби є прагненням людини до самореалізації. Досягти самоактуалізації – значить повністю розкрити свій потенціал. У організації ці потреби можуть бути задоволені шляхом надання співробітникам можливості особистого зростання, прояву творчих здібностей, просування по службових сходах.

Оскільки мотивація працівників впливає на їх продуктивність, її вивчення дозволяє зрозуміти, що примушує людей працювати, ніж вони визначають свої дії, яку мету вони переслідують. Мотивація є свого роду

метою дій, а мету в більшості випадків визначають потреби [28]. Тобто для створення ефективної системи мотивації на підприємстві необхідно виробити потреби працівників даного підприємстві, відділу, цеху або окремої людини, необхідно диференціювати мотиваційні стимули залежно від категорії працівника.

Таким чином, сукупність заходів по посиленню ролі мотиваційної функції підприємства включає низку заходів щодо задоволення потреб працівників на всіх рівнях, що дозволить досягти економічного ефекту як крупним суб'єктам господарювання (тобто підприємствам), так і дрібним суб'єктам господарювання (працівникам підприємства).

Також до методів підвищення ефективності виробництва відносять професійне навчання кадрів на виробництві. Від того, на скільки рівень професійної підготовки кадрів відповідає темпам розвитку економіки, виробництва і технологій, залежать темпи зростання продуктивності праці, обсяги виробництва, можливості підвищення валового внутрішнього продукту, конкурентоспроможності підприємства та інше[28].

Невід'ємною умовою розвитку трудових ресурсів є участь в цьому процесі не тільки державних освітніх установ, а і в першу чергу зацікавленість самих працедавців. Це обумовлено наступним: велику частину свого часу людина проводить на роботі, де він одержує необхідну інформацію і реалізує свої ідеї; саме підприємство є джерелом інформації, яка необхідна для удосконалення якостей працівників; держава повинна не тільки надавати якісь повчальні програми, але і стимулювати підприємства до самоосвіти своїх працівників.

Основною проблемою розвитку кадрів все ж таки залишається відсутність економічної зацікавленості підприємств у фінансуванні професійного навчання персоналу. Тобто необхідно переконати працедавця у важливості розвитку своїх трудових ресурсів, як за допомогою різних курсів,

так і на рівні підприємства шляхом залучення на виробництво фахівців, або організацію загальних зустрічей для обговорення важливих проблем та інше.

Важливою складовою, яка впливає на формування необхідних обсягів професійного навчання кадрів на підприємстві, є якісний склад робочої сили, особливо вікова структура працівників. Тобто, чим більше в структурі зайнятих працівників осіб працездатного віку, тим більше за можливість їх залучення до навчання і велика ефективність виробництва. На Україні вікова структура працівників в цілому і, особливо, в окремих галузях, характеризується переповнюванням осіб передпенсійного і пенсійного віку щодо молоді і іншими працівниками найактивнішого працездатного віку[24]. Для успішного розвитку трудових ресурсів на підприємстві цьому питанню також слід приділити достатню кількість часу. Але сучасна система підготовки і розвитку кадрів, особливо на підприємствах України, залишається в нерозвинутому стані та має низку недоліків (табл.3.3).

Таблиця 3.3- Основні недоліки системи розвитку кадрів

1	Недолік цілеспрямованих державних стратегій у сфері професійної підготовки кадрів, особливо з урахуванням галузевої специфіки
2	Незабезпеченість підприємств методичною документацією і рекомендаціями щодо процесу навчання кадрів
3	Незацікавленість і фінансова нездатність працедавців забезпечувати професійну підготовку, перенавчання і підвищення кваліфікації своїх кадрів
4	Низький рівень стимулювання професійного розвитку працівників
5	Відсутність єдиної системи стандартів підготовки кадрів на підприємстві

Рішення проблеми відносин ринку освіти і ринку праці вимагає величезних зусиль. У нових ринкових умовах освіта демонструє

життєздатність, адаптованість, стійкість щодо соціально-економічних змін. Ринок освітніх функцій характеризується: розвитком функції адаптації освіти і людини до нових можливостей навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації; посилення конкурентоспроможності і динамічності працівників на ринку праці; диференціація форм і видів освітніх послуг; формування недержавної освіти на всіх рівнях; посилення значущості другої вищої освіти і її престижності, що сприяло поступовому зростанню промислового виробництва, яке вимагає кваліфікованих фахівців різного рівня і профілю; змінами громадської думки, в якому освіта стала сприйматися як один з найважливіших чинників виживання і адаптації, щодо нових соціально-економічних позицій, основа матеріального благополуччя; орієнтація молоді на престижні професії і сфери професійної діяльності.

Підвищення кваліфікації має важливе значення в роботі різних сфер кадрової організації (табл.3.4).

Таблиця 3.4 -Зміна рівня кваліфікації в період 2016-2020р

Назва галузі	2016 рік	2020 рік	Різниця %
Промисловість	64,3	76,7	+ 12,4
Державне управління	57,4	66,5	+9,1
Охорона здоров'я	59,4	68,2	+8,8
Соціальні служби	64,4	72,9	+8,5
Транспорт і зв'язок	39,8	48,1	+8,3
Освіта	48,2	55,9	+7,7
Машинна галузь	46,6	42,6	-4
Будівництво	64,7	61,2	-3,6
Сфера послуг	61,7	58,9	-2,8

Якщо розглядати по галузях, в яких велика частина працівників за останній час підвищила кваліфікацію, то в промисловості 12,4 % працівників

підвищили свою кваліфікацію, державне управління – 9,1 %, охорона здоров'я і соціальна допомога – 8,8 %, транспорт і зв'язок – 8,3 %, освіта – 7,7 %, і це дуже маленькі цифри якщо враховувати темпи розвитку прогресу, який має величезний вплив на втрату кваліфікації, так середня втрата рівня кваліфікації в машинобудуванні складає близько 40 %, в будівництві – 24-40 %, у сфері послуг – 22-45%. Тобто чотирьох літня перерва в роботі може привести до повної втрати людиною його професійних якостей, а відсутність необхідного рівня кваліфікації – до хронічного дефіциту кваліфікованих кадрів на більшості підприємств.

Невід'ємною умовою розвитку безперервної професійної освіти і підготовки кадрів на Україні є розробка професійних стандартів, які повинні враховуватися у всіх освітніх програмах. Важливим моментом розвитку системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів на Україні є формування сучасної інфраструктури, яка б включала галузеві (корпоративні) і територіальні наукові центри, також вищі освітні центри, пункти консультантів, представницькі органи, які б організовували і (або) стимулювали процес професійної освіти на місцях. Утворення на місцях, тобто без відриву від виробництва, має величезне значення, якщо допустимо підприємство має обмежену кількість незамінних співробітників.

3.2 Рекомендації з вдосконалення організації управління персоналом в державних установах

Основними складовими моделі соціально-економічного розвитку будь-якої країни є державне регулювання економіки та ринкові відносини. Головною задачею державного регулювання економіки полягає в участі законодавчої та виконавчої галузей влади в визначенні та реалізації політики оплати праці.

Державне регулювання оплати праці – це система установлених правил, процедур, нормативів, норм та гарантій в виплаті заробітної плати на основі прийняття відповідних законодавчих та нормативних актів і здійснення контролю за їх виконанням. Механізм регулювання повинен передбачати всі критерії, вказані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5- Критерії механізму регулювання управління персоналом

1	сприяння соціально-економічному розвитку країни, її галузей, регіонів, підприємств
2	мотивацію та стимулювання створення нових ефективних робочих місць з тим, щоб попит на робочу силу відображав її пропозицію на ринці праці
3	реальне відображення витрат на робочу силу при формуванні прожиткового мінімуму
4	установлення в законодавчому порядку мінімальних гарантій в оплаті праці, їх забезпечення
5	податкове регулювання зарплат та трудових доходів фізичних осіб, прибутків юридичних осіб
6	регулювання умов та рівня заробітної плати державних службовців, робітників бюджетного сектору економіки, підприємств «природних монополій»;
7	підтримка на належному рівні споживчої спроможності населення за допомогою індексації заробітної плати (доходів)
8	створювання умов для соціального партнерства у сфері заробітної плати

В співвідношенні з Законом України «Про оплату праці» держава здійснює частіше пряме регулювання оплати праці робітників підприємств усіх форм власності через визначення мінімального розміру заробітної плати

(МЗП), інших державних норм та гарантій; умови та розміри сплати праці робітників бюджетного сектора економіки, керівників державних підприємств; регулювання фондів оплати праці підприємств – монополістів; податки з доходів робітників. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні принципи оплати праці робітників, які знаходяться у трудових відносинах, на основі трудового договору з підприємством, організаціями всіх форм власності, а також з окремими громадянами та налаштований на забезпечення стимулюючою та відтворна функцій заробітної плати[7]. Відповідно до цього закону заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вигляді, яку за трудовим договором або упродовженій ним орган виплачує працівнику за виконану роботу. Державною соціальною гарантією з оплати праці є мінімальна заробітна плата. Мінімальна заробітна плата – це законодавчо установлений розмір заробітної плати за простий, некваліфікований труд, нижче якого не може здійснюватися оплата за виконання робітником місячну, почасову норму праці (обсяг робіт). До мінімальної заробітної плати не входять доплати, надбавки, компенсаційні виплати. Мінімальна заробітна плата встановлюється у розмірі не нижчому від розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, але ця вимога на сьогоднішній час не виконується у нашій країні. Розмір мінімальної заробітної плати встановлюється Верховною Радою України по заяві Кабінету Міністрів України, як правило один раз на рік в законі про Державний бюджет України з урахуванням пропозицій, які були відпрацьовані шляхом переговорів представників профспілок, власників або уповноважених ними осіб (ст. 10 закону України “Про оплату праці” від 24.03.1995 р. № 108/95 – ВР)[7].

Держава також використовує непрямі методи регулювання зарплат за допомогою застосування систем інвестицій, оподаткування, антиінфляційних засобів, регулювання зайнятості, індексація трудових доходів, організація перспективних наукових досліджень, науково-методичне забезпечення формування тарифної системи та інше.

Серед основних проблем державного регулювання оплати праці основна роль належить мінімальній заробітній платі – порядку її визначення, затвердження та застосування на практиці. В Конференціях, Рекомендаціях та інших документах Міжнародної Організації Праці (МОП) мінімальна заробітна плата трактується як затверджена нижня границя заробітної плати, зафіксована в результаті визначення договірного процесу за участі державної влади. Згідно Закону України «Про оплату праці» розмір мініимальної заробітної плати повинен визначатися з урахуванням наступних чинників: вартісного розміру мініимального споживчого бюджету, загального рівня середньої заробітної плати, рівня зайнятості, продуктивності праці та інших економічних умов[16].

Обов'язковим та навіть кінцевим критерієм визначення розміру мініимальної заробітної плати є прийнятий в економіці розмір середньої заробітної плати. Тільки при забезпеченні оптимального співвідношення між мініимальної заробітної плати та середньої заробітної плати можливе виконання зарплатою основних своїх функцій – мотиваційній, регулюючій, соціальній та відтворна.

Відповідно висновкам міжнародної комісії, заснованої у 1988 році по ініціативі Ради Європи, справедливим вважається рівень мініимальної заробітної плати, який досягнув 68% національної середньої заробітної плати.

Також треба зазначити, що методика визначення мініимального рівня заробітної плати повинна не тільки ґрунтуватися на умовах та критеріях, обумовлених в статті 9 Закону України «Про оплату праці», але й враховувати також широкий спектр оцінок та критеріїв, які застосовуються у мировій практиці.

Єдина мініимальна заробітна плата не має економічного змісту, оскільки не показує умови проживання в конкретних регіонах та областях. Тому необхідно замінити єдину абсолютну мініимальну заробітну плату на мініимальну заробітну плату у відсотках до позиточного мінімуму по всім

регіонам України. Не мала частина населення України працює в режимі не повного робочого дня або місяця, це пов'язано з скрутним фінансовим становищем багатьох підприємств України або з розвитком гнучких видів зайнятості, тому також раціонально ввести почасову мінімальну заробітну плату, що передбачено третьою статтею Закону України «Про оплату праці». Застосування почасової мінімальної заробітної плати дозволить розсунути сферу застосування почасової оплати праці, забезпечить соціальні гарантії для найманих робітників.

Також значний вплив на рівень та динаміку заробітних плат держава здійснює за допомогою системи оподаткування. В останні роки на Україні майже 80% прибутку підприємства сплачують в вигляді різноманітних податків, тому на підприємствах не залишається коштів для техніко-економічного розвитку та для виплат додаткової заробітної платні із прибутку. Хоча в теорії американського вченого А. Лаффера було встановлено, що податки повинні дорівнювати 30-35% [25]. Тому треба переглянути систему оподаткування у всіх галузях господарчої діяльності

Одним недоліком податку на доходи фізичних осіб є те, що розмір неоподаткованого мінімуму не має жодної прив'язки до прожиткового мінімуму, тому майже вся сума заробітної плати підлягає оподаткуванню. Цей аспект є достатньо важливим, через те, що розмір штрафів, пільгових сум досить часто розраховуються у прив'язці до мінімального неоподаткованого доходу громадян, отже суттєво впливає на механізм управління трудовими ресурсами.

Таким чином найбільшою мотивацією трудових ресурсів є достойна заробітна плата. Окрім Закону України «Про оплату праці» регулюють трудові відносини на підприємстві наступні нормативні документи: Кодекс законів о праці (КЗОТ), Господарчий кодекс України, Закон України «Про колективні договори та згоди», Закон України «Про профспілки, їх права та гарантії діяльності», Закон України «Про відпуски», Кодекс України «Про адміністративні правопорушення», Закон України «Про індексацію грошових

доходів населення», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку вирахування середньої заробітної плати» та багато інших[16-17]. Податкове регулювання оплати праці повинно з одного боку стримувати великі податки, а з іншого – не послаблювала мотивації до праці. Тому необхідно визначити порядок перегляду неоподаткованого мінімуму заробітної плати та збільшення його розміру.

ВИСНОВКИ

В даній дипломній роботі були розглянуті питання управління трудовими ресурсами, а саме механізм та функції управління персоналом, методи мотивації, тенденції розвитку мотиваційних систем на Україні; був проведено аналіз господарської діяльності підприємства; проаналізовані системи мотивації, які використовуються на підприємствах державного рівню та дані рекомендації щодо їх удосконалення та впровадження нових методів стимулювання персоналу.

Таким чином було визначено, що практично у всіх сферах виробничої і економічної діяльності спостерігається значне збільшення обсягів виробництва, розвиток технологічного, інвестиційного і інноваційного процесів, ці зміни вимагають підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, оскільки саме на трудових ресурсах заснована взагалі вся діяльність підприємства.

Стимулювання праці є інструментом активної дії працедавця на інтереси працівників і може бути представлене як в матеріальній, так і в моральній формі. Для працівників стимулювання є винагородою за виконану роботу. Інтереси працівників виражаються в підвищенні - своїх доходів, які представлені матеріальними елементами стимулювання праці, які включають заробітну платню з доплатами, надбавками і преміями. Але особливий інтерес для працівників представляє і моральне стимулювання праці, яке полягає в створенні сприятливої атмосфери на робочому місці, наданні можливості для самоствердження, самореалізації і т.д.

Головним мотивом для робітників на Україні залишається матеріальне заохочення за виконану їм роботу. Найбільшу байдужість працівники виявили до застосування морального стимулювання. Проаналізувавши мотиваційні системи, які використовуються державними підприємствами, бачимо, що матеріальне стимулювання працівників достатньо розвинуто, але воно не є дієвим та не спонукає працівників до більш ефективної праці,

цьому заважають наступні чинники: дуже низький рівень заробітної плати на підприємстві та і в загалі в країні, а майже всі премії та надбавки вираховуються у відсотках та частках до посадових окладі тому і розмір їх також не великий; моральне та соціальне стимулювання, тобто не матеріальні види мотивації, потребують вдосконалення.

Серед основних проблем державного регулювання оплати праці основна роль належить мінімальної заробітної плати – порядку її визначення, затвердження та застосування на практиці. Згідно Закону України «Про оплату праці» розмір мінімальної заробітної плати повинен визначатися з урахуванням наступних чинників: вартісного розміру мінімального споживчого бюджету, загального рівня середньої заробітної плати, рівня зайнятості, продуктивності праці та інших економічних умов. Тільки при забезпеченні оптимального співвідношення між мінімальної заробітної плати та середньої заробітної плати можливе виконання зарплатою основних своїх функцій – мотиваційній, регулюючій, соціальній та відтворна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ukrstat.gov.u
2. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб.; ВНТУ. Вінниця :ВНТУ, 2014. 283с
3. Аналіз використання персоналу підприємства як знаряддя формування системи мотивації. В.С. Чорномаз – Регіональні перспективи №3-4 (22-23) 2002г. Стр. 184-185
4. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. — 2-е изд. доп. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 208 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К. ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
6. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1. — К.: Ника - Центр, 1999. — 512с.
7. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М. Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 768 с
8. Виханский О.С., Наумов А.и. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2001. -528 с.
9. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник, К.: Знання, 2006.- 359 с.
10. Данилишин Б., Куценко В. Ринок освітніх послуг: основні тенденції та шляхи модернізації.
11. Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента /Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон : пер. с англ. — СПб. : Издательский дом «Нева», 2004. — С. 602
12. Економіка підприємства: Підручник//за заг. ред. С.Ф. Покропивного — Вид. 2-ге, перероб.—К.: КНЕУ, 2001. 528с.
13. Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін : зб. наук. праць / кол. авт. : І. В. Розпутенко, О. Г. Пухкал,

- О. Д. Брайченко та ін. ; за заг. ред. І. В. Розпутенка. – К. : Вид. НАДУ, 2010. – 168 с
14. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. С., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М. : «Екзамен», 1999. 576 с.
 15. Закон України про оплату праці. Електронний ресурс. Режим допуску: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
 16. Кодекс законів про працю. Електронний ресурс. Режим допуску: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
 17. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / Т. П. Збрицька ; за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
 18. Закон України «Про оплату праці» // Верховна Рада від 24 березня 1995. - №108/95
 19. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – 2-ге вид., стереотип. – К.: МАУП, 2001. – 152 с.
 20. Кибанов А. Я. Управление персоналом. В кн. Управлени организацией ; ред. Поршнева А. П., Румянцевой З. П., Саломатина Н. А. М. ИНФРА-М, 1998. 669 с.
 21. Красанова В. В., Жнякін Б. О. Фінансовий менеджмент підприємства: Навч. посібн. - Дон.: Альфа-прес, 2005. - 208 с.
 22. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду
 23. Лехто Ю., Матвиенко А. Эффективность управления и возможности российских предприятий. – Проблемы теории и практики управления – 2003 №5
 24. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.

25. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. ; подред. П. В. Шеметова. М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЗиУ, 2001. 312 с
26. Международный опыт в решении проблемы формирования мотивации трудовой деятельности. Л.С. Рынейская - Регіональні перспективи №3-4 (22-23) 2002г. Стр. 30-32
27. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. випр. та доп. Одеса : Атлант, 2013 р. 275 с.
28. Соціальна політика нашої держави в умовах асоційованого членства України в ЄС / Мних М.В., професор, д-р екон. наук, заслужений економіст України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» / ISSN 1681-116X. Український соціум. 2015. №3 - 2015. - с.232.
29. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби: навч. посібник / за заг. ред. Потяка В. Ю. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. – 193 с
30. Сумин В.А. Регулювання діяльності персоналу: Монографія. - Донецьк, 2006. - 308 с.
31. Теоретичні аспекти дослідження ефективності матеріального стимулювання праці В.Г.Штефан - Регіональні перспективи №3-4 (22-23) 2002г. Стр. 208-210
32. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників Л.Безтелесна, Г.Міщук, С.Мартинюк. Україна: аспекти праці. Київ 2006г. №1
33. Управління групами: Підручник для студентів вузів / Н. І. Редіна, К. В. Комарова, В. В. Гавяда, С. А. Шмельова. – 2-ге вид., доповнене. Дніпропетровськ: ДДФА, 2007. – 355 с.

34. Управление персоналом организации: практикум : учеб. пособ. / ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2000. 296 с.
35. Фінансовий менеджмент: Навч. - метод. посіб. / А.М. Поддєрьогіна та ін. —К.: КНЕУ, 2001. — 294 с
36. Финансовый менеджмент : Учебник для вузов / Н.Ф. Самсонова, Н.П. Баранникова, А.А. Володин и др.; Под ред. Проф. Н.Ф. Самсоновой. — М.:Финансы, Юнити,1999 -495 с.
- 37.Шекшня Г. В. Управление персоналом современной организации учебно-практич. пособ. 3-е изд. перераб. и доп. М. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 1998. 352 с.
38. Щекин Г. В. Теория кадровой политики : монографія. К. : МАУП,1997. 176 с.

**ДОДАТОК А. Перелік зауважень щодо оформлення кваліфікаційної
роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

