

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ
ВЛАДИ**

Студентки 2м курсу, 4 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Карсім
Ольги
Володимирівни

Науковий керівник
доктор економічних наук,
доцент

(підпис керівника)

Ладонько
Людмила
Степанівна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
доцент

(підпис гаранта)

Ладонько
Людмила
Степанівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Спеціалізація «Публічне управління та адміністрування»

Затверджую

Завідувач кафедри
публічного управління
та адміністрування

«28» лютого 2020 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентки

Карсім Ольги Володимирівни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): **«Управління персоналом в органах державної влади»**

Затверджена наказом ректора від «27» лютого 2020 р. № 756

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 02.11.2020

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): дослідження особливостей процесу управління персоналом в органах державної влади, зокрема Міністерстві молоді та спорту України, та формування практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом в органах державної влади.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні і прикладні основи функціонування системи управління персоналом на прикладі Міністерства молоді та спорту України в контексті системного розвитку держави.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВСТУП4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Система управління персоналом: генеза, визначення, зміст

1.2. Нормативне регулювання кадрової політики в державному секторі

1.3. Специфіка формування та реалізації державної кадрової політики

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ МІНІСТЕРСТВА МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика організаційної структури Міністерства

2.2. Аналіз чисельності та структури персоналу державної установи

2.3. Принципи та напрямки кадрової політики досліджуваної організації

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Перспективи оптимізації системи управління персоналом в державній сфері⁴⁴

3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом Міністерства молоді та спорту України

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 01.11.2019	01.11.2019
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 28.02.2020	28.02.2020
3	Представлення на рецензування науковому	До 19.06.2020	19.06.2020

	керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи		
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 01.09.2020	01.09.2020
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 01.10.2020	01.10.2020
6	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	До 02.11.2020	02.11.2020
7	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 06.11.2020	06.11.2020
8	Зовнішнє рецензування ВКР	До 16.11.2020	16.11.2020
10	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	23-27. 11.2020	23-27. 11.2020
11	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 01.12.2020	До 01.12.2020
12	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією до ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2020 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
Ладонько Л.С. _____

8. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми)
Ладонько Л.С. _____

9. Завдання прийняла до виконання студентка
Карсім О.В. _____

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Кадрове забезпечення державного управління є однією із ключових проблем державотворення. Можна говорити про залежність результативності і ефективності державного управління від його кадрового потенціалу. Сьогодні, у період нових викликів, потрібна чітка, продумана система організації роботи з кадрами, спрямована на збагачення їх фахового потенціалу, підвищення моральних професійних якостей апарату як державних органів влади, так і органів місцевого самоврядування. У зв'язку із цим набуває актуальності проблема створення ефективної системи кадрового забезпечення в органах державної влади.

Об'єкт, предмет, мета роботи логічно пов'язані та чітко окреслюють поле дослідження. Завдання дослідження, логіка викладення основного матеріалу та висновки є логічно взаємопов'язаними. Випускна кваліфікаційна робота достатньо аргументована і базується на використанні офіційних матеріалів Міністерства молоді та спорту України.

Однак, незважаючи на цінність наукових результатів, отриманих автором у ході дослідження, до роботи є зауваження, а саме:

- 1) на наш погляд, потребує уваги світовий досвід реформування системи управління державною службою та формування служб управління персоналом державного органу;
- 2) також потребує більш детально розкриття запропонована методика комплексної оцінки співробітників державного органу.

В цілому робота виконана відповідно до методичних рекомендацій та рекомендована до захисту, а її автор, Карсім О.В., на присвоєння ступеня магістр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
Ладонько Л.С.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист: Ладонько Людмила Степанівна

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):
Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Карсім О.М. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми): _____ Ладонько Людмила Степанівна

Завідувач кафедри: _____ Новікова Наталія Леонідівна

«03» грудня 2020 р.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ.....	7
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	7
1.1. Система управління персоналом: генеза, визначення, зміст	7
1.2. Нормативне регулювання кадрової політики в державному секторі	15
1.3. Специфіка формування та реалізації державної кадрової політики	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ МІНІСТЕРСТВА МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ	25
2.1. Загальна характеристика організаційної структури Міністерства.....	25
2.2. Аналіз чисельності та структури персоналу державної установи	26
2.3. Принципи та напрямки кадрової політики досліджуваної організації.....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	44
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	44
3.1. Перспективи оптимізації системи управління персоналом в державній сфері.....	44
3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління	47
кадровим потенціалом Міністерства молоді та спорту України.....	47
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ.....	60

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВРУ – Верховна Рада України,

ЗУ – Закон України,

Мінмолодьспорт – Міністерство молоді та спорту України,

НЛП – Нейролінгвістичне програмування,

НОП – Наукова організація праці,

КЗпП – Кодекс законів про працю,

КМУ – Кабінет Міністрів України,

ПК – Персональний комп'ютер,

СУП – Система управління персоналом.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток України як сучасної європейської, правової та демократичної держави характеризується глибокими, принциповими змінами практично в усіх сферах суспільного життя. Такі зміни, в свою чергу, передбачають ефективність функціонування економічної сфери, зокрема, розвиток соціальних і трудових взаємозв'язків та ефективність системи управління персоналом установ різних форм власності.

На сьогодні, використання світової практики управління персоналом в умовах вітчизняної кадрової стратегії, в тому числі в державному секторі, стає важливим не тільки для збереження організації на ринку, але й для розширення її позицій в умовах конкурентної боротьби. Аналіз практики країн з розвиненою економікою свідчить, що своїй успішності підприємства завдячують системі управління персоналом, виробництву та обміну матеріальними благами, тобто менеджменту. Відомо, що саме кадровий менеджмент сприяє безупинній інновації щодо способів комунікації з персоналом та впроваджує досягнення вітчизняного на міжнародного наукового досвіду у поєднанні з кращими показниками виробничого досвіду світу [3, с. 16].

Варто зазначити, що одним з найважливіших напрямків роботи загальної державної політики є розробка кадрової політики, її основних механізмів та методів реалізації, на основі якої органи державної влади впливають на суспільний, політичний та економічний стан країни в цілому. Ефективна робота та успіх соціально-економічних перетворень держави у всіх напрямках діяльності залежить від ефективної кадрової стратегії, яка запроваджена, в першу чергу, в органах державної влади та місцевого самоврядування. Адже саме державна служба є одним з найважливіших механізмів їх реалізації. Таким чином, комплектування органів державної влади висококваліфікованими кадрами, розробка кадрової політики та основних напрямків управління

людськими ресурсами, чітке виділення переліку професійних навичок потенційних кандидатів має надзвичайно важливе значення [4, с. 88].

На думку науковців, зміст управління персоналом криється у визначенні організаційних, економічних, соціальних та психологічно-правових взаємозв'язків суб'єкта та об'єкта управлінського процесу. Тому засадничою базою є принципи, способи та чинники впливу на інтереси, поведінку й діяльність співробітників задля можливості максимально використовувати їх ресурсні можливості [7, с. 77]. Отже, виходячи з вищенаведеного, дослідження особливостей процесу управління персоналом в органах державної влади є актуальним.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей процесу управління персоналом в органах державної влади, зокрема Міністерстві молоді та спорту України, та формування практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань**:

- опрацювати теоретико-методологічні засади управління персоналом в органах державної влади;
- з'ясувати специфіку формування та реалізації державної кадрової політики;
- визначити принципи та напрями кадрової стратегії Міністерства молоді та спорту України;
- дослідити перспективи оптимізації СУП в державній сфері на прикладі Мінмолодьспорту;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління персоналом досліджуваної організації.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом в органах державної влади.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні і прикладні основи функціонування системи управління персоналом на прикладі Міністерства молоді та спорту України в контексті системного розвитку держави.

Методи дослідження. В роботі були використані такі методи дослідження: системного аналізу та порівняння; спостереження; систематизації та узагальнення; формалізації; метод статистичного аналізу та графічний метод.

Наукова новизна дослідження полягає у вирішенні актуального в аналізі сучасної кадрової політики Міністерства молоді та спорту України, а також в розробці та імплементації стратегії розвитку державної влади через методики та організаційні підходи функціонування системи управління персоналом (СУП) в державних установах.

Теоретично - інформаційну базу дослідження склали праці таких науковців, як І.Адизес, І.Ансофф, Л.Балабанова, К.Вашченко, М.Виноградський, К.Горохова, Г.Дмитренко, В.Жуковська, І.Захарова, О.Линдюк, В.Малиновський, А.Михненко, Г.Одінцова, Ю.Палеха, І.Петрова, О.Сердюк, Ф.Хміль, І.Хомишин, Г.Чернецька, Г.Щокін та інших.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розвитку і поглибленні існуючих та обґрунтуванні нових теоретичних і методичних положень, які у комплексі визначають організаційно-методичну базу удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було викладено у статті: Карсім О. В. Управління персоналом в органах державної влади / О.В.Карсім // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій : зб. наук. ст. студ. відп. ред. Н.Л. Новікова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 251 с., С 112-119..

Обсяг і структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 59 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел складається з 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Система управління персоналом: генеза, визначення, зміст

Управління персоналом можна визначити як процес отримання, використання та підтримання задоволеного робочого ресурсу. Також це значна частина керівництва, пов'язана з працівниками на роботі і їх відносинами усередині організації [20, с. 204].

За словами Фліппен, «управління персоналом - це планування, організація, компенсація, інтеграція і підтримання людей з метою сприяння досягненню організаційних, індивідуальних і суспільних цілей». Система управління персоналом (СУП) включає в себе функції зайнятості, розвитку і оплати праці. Ці функції в основному виконуються управлінням персоналом у співпраці з іншими відділами. Крім того, система управління персоналом є продовженням загального управління. СУП зацікавлений в заохоченні і стимулюванні компетентної робочої сили з метою найбільш повного внеску в справу. Система управління персоналом існує, щоб консультувати і допомагати лінійним керівникам в кадрових питаннях. Отже, відділ кадрів є відділом персоналу організації [23, с. 2].

Водночас управління персоналом робить упор на дії, а не на складання довгих графіків, планів, методів роботи. Проблеми і скарги людей на роботі можуть бути вирішені більш ефективно за допомогою обґрунтування кадрової політики. Як правило, така політика ґрунтується на ціннісній орієнтації. Вона намагається допомогти працівникам повністю розкрити свій потенціал. Це також мотивує співробітників за допомогою ефективних планів стимулювання.

Система управління персоналом має справу з людськими ресурсами організації. В контексті людських ресурсів, СУП управляє як індивідуальними, так і робочими кадрами. Система управління персоналом - це стратегічний підхід

до ефективного управління людьми в компанії або організації, який допомагає їх бізнесу отримати конкурентну перевагу. Система існує для того, щоб максимізувати роботу службовця в обслуговуванні стратегічних цілей роботодавця. Управління людськими ресурсами в першу чергу стосується управління людьми в організаціях з акцентом на політику компанії. Кадрові відділи відповідають за нагляд за працівниками і надбавками, за набір працівників, за їх навчання і розвиток, за оцінкою ефективності та управління винагородами, такими як управління системами оплати та пільгове заохочення. СУП також займається організаційними змінами і виробничими відносинами або балансуванням організаційної практики з вимогами виконання посадових обов'язків колективних договорів і державних законів.

Варто відмітити, що ціллю людських ресурсів є гарантія того, що організація здатна досягти успіху завдяки фаховим спеціалістам, які в ній працюють. HR-фахівці управляють людським капіталом організації і зосереджуються на реалізації її політичних інтересів. Вони можуть спеціалізуватися на пошуку, підборі, навчанні та розвитку співробітників, а також на підтримці відносин з колегами [12, с. 156].

Важливо, що сфера людських ресурсів почала формуватися ще в 18 столітті в Європі. Система управління персоналом була заснована на простій ідеї Роберта Оуена (1771-1858 рр.) і Чарльза Беббіджа (1791-1871 рр.) під час промислової революції. Вчені прийшли до висновку, що люди мають вирішальне значення для успіху організації. Вони висловили думку про те, що благополуччя працівників призводить до ідеальної роботи; без здорових працівників організація не виживе. На початку 20-го століття СУП виникає як специфічна під впливом Фредеріка Уїнслоу Тейлора (1856-1915 рр.). Тейлор досліджував те, що він назвав «науковим менеджментом» (іноді його називають «тейлоризм»), прагнучи підвищити економічну ефективність робочих місць на виробництві. Врешті-решт він зосередився на одному з основних факторів, що впливають на виробничий процес - на трудомісткому запитанні (за допомогою кого?) досягається продуктивність

праці. На той час, коли з'явилося досить теоретичних доказів для обґрунтування стратегічного управління персоналом, змін в бізнес-середовищі (Ендрю Карнегі, Джон Рокфеллер) і в державній політиці (Сідні і Беатрис Вебб, Франклін Д. Рузвельт) СУП змінила відносини між роботодавцем і працівником, і дисципліна стала формалізуватися як «виробничі і трудові відносини». У 1913 році виникає одне з найстаріших відомих професійних кадрових об'єднань - Чартерний інститут персоналу і розвитку. В Англії починає функціонувати Асоціація соціальних працівників; Десять років по тому вона змінить назву на Інститут промислових працівників добробуту, а в наступному десятилітті - на Інститут управління працею аж до 2000 року [40, с. 15].

Аналогічно в Сполучених Штатах Америки в 1945 році починає свою діяльність перший в світі вищий навчальний заклад, присвячений дослідженням на робочому місці під назвою Школа виробничих і трудових відносин. У 1948 році започатковується найбільша професійна кадрова асоціація - Товариство з управління людськими ресурсами.

На сьогоднішній день сучасна структура СУП в державній установі складається з групи фахівців апарату державного управління, технічних засобів системи управління, інформаційної бази даних, що включає накопичений загальний досвід практики державного управління персоналом, та законодавчої бази (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Структура системи управління персоналом державного органу

Апарат державного управління	Персонал установи, цілі державної структури
	Інформаційна база
	Технічні засоби
	Законодавча, нормативно-правова база

Джерело: розроблено автором.

Слід підкреслити, що СУП виконує чотири основні функції [9, с. 342]:

1. функцію кадрового забезпечення,
2. функцію навчання та розвитку,
3. функцію мотивації,
4. функцію обслуговування.

Розглянемо більш детальніше кожен з функцій.

Кадрове забезпечення - це набір і відбір потенційних співробітників, що проводиться за допомогою співбесіди, подачі заявок, створення мереж. Укомплектування штатів відбувається за допомогою двох основних факторів: залучення талановитих працівників та найму нових ресурсів. При цьому менеджери з персоналу повинні розробити детальні стратегії набору персоналу і скласти план дій, який буде запропонований при наборі персоналу. Далі, менеджери можуть впроваджувати стратегії, наймаючи ресурси, розширюючи можливості для пошуку найбільш придатних новобранців для команди.

Не секрет, що рекрутинг наразі є дуже конкурентоспроможним, оскільки кожна компанія хоче мати в своєму штаті кращих кандидатів. Отже, використання такої тактики як засоби масової інформації може привернути увагу потенційних працівників.

Навчання і розвиток є наступним кроком і включає в себе безперервний процес навчання і розвитку компетентних і адаптованих співробітників. Тут мотивація розглядається як ключ до високої продуктивності співробітників. Це включає в себе винагороди працівникам, оцінку продуктивності та заохочувальні виплати. Премії, оцінки і винагороди співробітників - все це заохочення для залучення кращих співробітників.

Остання функція, обслуговування, включає в себе збереження прихильності співробітників і лояльності до організації. Деякі підприємства намагаються формувати більш різноманітні команди, не обмежуючись рамками офісу, міста чи, навіть, країни. У стартап-компаніях кваліфіковані фахівці можуть виконувати кадрові обов'язки. У великих організаціях існує велика функціональна група співробітників, що спеціалізуються на різних кадрових завданнях і

функціональному керівництві, - вони беруть участь у прийнятті стратегічних рішень в рамках всього бізнесу [6, с. 345].

Відомо, що на сьогоднішній день системи управління персоналом, як правило, охоплюють такі процеси [3, с. 18]:

- Процес утримання персоналу,
- Процес працевлаштування,
- Процес адаптації працівника до нових умов роботи,
- Процес адміністративного контролю,
- Процес управління заробітною платою,
- Процес кадрового планування,
- Процес рекрутингу та навчання фахівців з підбору персоналу,
- Процес управління ефективністю та оцінки,
- Процес самообслуговування співробітників,
- Процес планування та управління ротацією,
- Процес управління відвідуваності працівника,
- Процес складання звітності та аналітики,
- Процес перепризначення співробітника,
- Процес розгляд скарг за порушення правил трудової дисципліни.

Важливою складовою СУП є оцінка персоналу. Оцінка персоналу являє собою систематичне дослідження роботи співробітників і розуміння здібностей людини відносно зростання та професійного розвитку.

Оцінка персоналу має базуватися на таких засадах [5, с. 58]:

- принцип об'єктивності;
- принцип відкритості;
- принцип актуальності;
- принцип демократичності;
- принцип релевантності;
- принцип прозорості;

- принцип відкритості.

З іншого боку, показник оцінки ефективності, як правило, є систематичним та регулярно перевіряється наступним чином [18, с. 7]:

- Наглядові органи вимірюють заробітну плату співробітників і порівнюють її з цілями і планами.
- Керівник аналізує фактори, що впливають на продуктивність праці співробітників.
- Роботодавці мають можливість направляти працівників для підвищення продуктивності.

Оцінка ефективності може бути виконана з урахуванням наступних цілей:

- ведення обліку з метою визначення компенсаційних пакетів, структури заробітної плати, підвищення заробітної плати;
- виявлення сильних і слабких сторін співробітників, щоб працівники виконували роботу ефективно;
- підтримка та оцінка потенціалу, який є у людині для подальшого зростання і розвитку;
- забезпечення зворотнього зв'язку зі співробітниками щодо їх роботи і пов'язаного з ними статусу. Це служить основою для впливу на робочі звички співробітників.

Отже, оцінка ефективності - це інвестиція для компанії, яка може бути виправдана наступними перевагами [9, с. 345]:

1. Просування.

Performance Appraisal допомагає керівникам складати програми просування для ефективних співробітників. В цьому відношенні неефективні працівники можуть бути звільнені.

2. Компенсація.

Оцінка ефективності допомагає виявляти компенсаційні пакети для співробітників. Оцінка заслуг можлива через оцінку продуктивності. Оцінка продуктивності намагається надати цінність продуктивності. Компенсаційні

пакети, які включають в себе бонуси, високі ставки заробітної плати, додаткові пільги, допомоги та попередні умови, залежать від оцінки ефективності.

3. Розвиток співробітників.

Систематична процедура атестації працівників допомагає керівникам формувати політику і програми навчання. Це допомагає аналізувати сильні і слабкі сторони співробітників, щоб нові робочі місця могли бути розроблені для ефективних співробітників. Це також допомагає в розробці майбутніх програм розвитку.

4. Підтвердження вибору.

Оцінка ефективності допомагає керівникам зрозуміти обґрунтованість і важливість процедури вибору. Наглядові органи виявляють сильні і слабкі сторони процедури відбору. Майбутні зміни в методах відбору можуть бути зроблені в цьому відношенні.

5. Комунікація.

Для організації дуже важливим є процес ефективної комунікації між працівниками і роботодавцями. За допомогою оцінки продуктивності можна шукати зв'язок наступними способами:

- за допомогою службової атестації роботодавці можуть розуміти і приймати навички підлеглих;
- підлеглі також можуть розуміти і створювати довіру і впевненість у керівництва;

Цей процес допомагає в підтримці сприятливих відносин управління працею та водночас розвиває дух спільної праці і підвищує моральний дух співробітників. Таким чином, всі перераховані вище фактори забезпечують ефективне спілкування.

6. Мотивація.

Оцінка продуктивності служить інструментом мотивації. Оцінюючи ефективність роботи співробітників, можна визначити ефективність людини,

якщо ціль досягнуто. Це дуже добре мотивує людину на кращу роботу і допомагає їй поліпшити її роботу в майбутньому.

Потрібно зазначити, що ефективність функціонування СУП організації має пряму залежність від основних засад, які виробляють вимоги до моделювання, а також вибудовують пріоритетні напрямки розвитку системи в цілому.

До основних компонентів в системі управління персоналом на державній службі відносяться: організаційна структура управління державними службовцями; нормативно-правові засади управління людськими ресурсами, що знаходяться на державній службі; комплексна та налагоджена система роботи з персоналом у кожній сфері державної служби; інформаційне та методичне забезпечення системи управління людськими ресурсами; технології та методи управління кадрами на державній службі.

Система управління людськими ресурсами базується на принципах, які визначають головний зміст наукової і практичної діяльності у цій сфері та включають побудову системи управління персоналом, механізмів її функціонування та організаційну культуру.

В економічній науковій літературі виділяють чимало підходів до визначення принципів управління персоналом. Серед них варто відмітити такі принципи [27, с. 66]:

- адаптивність — можливість системи управління персоналом пристосовуватися до факторів зовнішнього середовища, що постійно змінюються;
- добір і розстановка кадрів - підбір найбільш придатних до типу роботи працівників відповідно їх кваліфікації та професійних навичок;
- ієрархічність - підпорядкування та взаємодія між окремими ланками системи управління персоналом;
- винагорода - матеріальне або нематеріальне заохочення для персоналу за результатами праці;

- концентрація - вирішення та загострення уваги в управлінні персоналом на напрямках та питаннях, що потребують більшої уваги;
- комплексність - систематизація та врахування чинників, які мають пряму або непряму дію на систему управління людськими ресурсами;
- колегіальність - двостороння взаємодія персоналу служби управління персоналом;
- оперативність - можливість своєчасного прийняття рішень та швидкого реагування на критичні явища;
- оптимальність - здатність вибору найбільш оптимального рішення проблеми або завдання під час управління персоналом;
- плановість - постановка чітких планів та строків виконання завдань під час роботи з персоналом;
- узгодженість – узгодження взаємовідносин між ланками системи управління людськими ресурсами.

Таким чином, система управління персоналом державного органу – це налагоджений процес суб'єктів управління, що впливає на об'єкт управління за допомогою різноманітних технічних прийомів, за допомогою інформаційної бази даних, та набору способів, на основі законодавчого регулювання з метою управляти стратегічним розвитком.

1.2. Нормативне регулювання кадрової політики в державному секторі

Формування, розвиток та ефективність реалізації державної кадрової політики безпосередньо пов'язані з наявністю досконалої, адекватної відповідному історичному етапу розвитку держави законодавчо-нормативної бази. Вона, по суті, є науковою засадою зазначених процесів, ураховуючи, що законодавча діяльність здійснюється на основі фундаментальних наукових напрацювань учених у галузі держави і права, адміністративного та трудового права, міжнародного досвіду [22, с. 116].

Правовою основою для формування державної кадрової політики в Україні є: Загальна декларація прав людини, Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, інші законодавчі та підзаконні нормативні акти.

Межі втручання в кадрові процеси визначають Конституція України, закони України. Об'єктом впливу держави є всі кадри суспільства, всі людські ресурси. Об'єктом безпосереднього державного управління є особовий склад державної служби, кадри органів державної влади. Механізми управління державними службовцями суттєво відрізняються від системи державного впливу (в тому числі опосередкованого) на кадри виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур, де вплив держави на кадри зводиться переважно до використання методів рекомендацій, стимулювання, фінансово-економічної та моральної підтримки.

Протягом останніх 20 років розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів державної кадрової політики, більшість із яких має практичне спрямування. Серед основних з них потрібно виділити вже названу вище Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 рр. як найбільш актуальний для сучасного етапу розвитку України документ, а також такі законодавчо-правові акти, як закони України: «Про державну службу», «Службу в органах місцевого самоврядування» [21]. А також різноманітні програми з розвитку процесу управління кадрами в органах державної влади.

Слід зазначити, що, незважаючи на великий перелік нормативно-правових актів регулювання кадрової політики в державній сфері, наразі не існує законодавчо-нормативного акта, в якому з позицій наукового підходу було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення (деякі їх аспекти - мета, основні цілі та завдання - вказані в Стратегії державної кадрової політики на 2020-2022 роки. Практично не проводилися і комплексні дослідження правових та організаційних засад формування і

здійснення державної кадрової політики, відсутні монографії з відповідної проблематики [38, с. 22].

Нечіткість нормативно-правових визначень, відсутність системних досліджень самого явища державної кадрової політики як такої, а також систематичного моніторингу стану кадрового забезпечення усіх суспільних сфер не тільки не сприяють її ефективному практичному здійсненню на національному та місцевому і галузевому рівнях, а й призводять до наукової плутанини в цьому питанні. Так, аналіз наукових публікацій показує, що зміст більшості з них, назви яких пов'язані з державною кадровою політикою, зводиться в основному до розгляду державної кадрової політики у сфері державної служби.

Для поліпшення законодавчого та нормативно-правового забезпечення державної кадрової політики на сучасному етапі доцільно на державному рівні вирішити низку нагальних проблем [39, с. 221].

По-перше, з метою виявлення проблемного поля, реальних потреб у прийнятті якісно нових нормативно-правових актів з питань державної кадрової політики доцільно провести комплексний теоретико-правовий аналіз чинної законодавчої бази.

По-друге, на підставі отриманих результатів здійснити оновлення чинних документів та підготовку нових. Насамперед потребує розроблення і законодавчого затвердження наукова концепція державної кадрової політики, в якій мають бути чітко визначені поняття, сутність і зміст державної кадрової політики; її місце і роль в політичному управлінні; механізми взаємодії держави і політичних партій, громадських організацій у виробленні державної кадрової політики та роботі з кадрами; механізми організаційно-правових впливів держави на забезпечення кваліфікованими кадрами, зокрема керівними, виробничої сфери.

По-третє, здійснити фундаментальні наукові дослідження з важливих теоретичних і практичних аспектів державної кадрової політики, які поки що не знайшли фундаментального відображення в науковій літературі, але є актуальними на практиці.

По-четверте, виробити механізми цільового вивчення передового міжнародного досвіду формування і здійснення державної кадрової політики.

Відповідно до нового Закону України «Про державну службу» передбачені інноваційні перетворення. Зокрема, запроваджується компетентна модель управління людськими ресурсами, що передбачає оцінювання та використання всіх компетентностей кандидата, які необхідні для керівного персоналу в сфері державної служби.

Ще одним суттєвим зрушенням має стати той факт, що вступ на державну службу та просування відбуватиметься майже виключно за конкурсом на основі особистих якостей та досягнень кандидатів.

Як показує практика, даний пункт ще далекий від ідеалу. Також здійснюється поділ на політичні посади та посади державної служби та стверджується принцип політичної неупередженості – це дозволить відокремити певні посади, які раніше прирівнювалися до керівників у сфері державної служби та, як наслідок, знизити рівень корупції. Окрім того, Закон України «Про державну службу» спрямований на формування штатного розпису органів влади за функціональною ознакою, що дозволить зосередитись на вузькому колі функціональних обов'язків та поглибить взаємозв'язок між окремими структурами.

Наступним суттєвим перетворенням, відповідно до Закону є той факт, що запроваджуються нові підходи до оцінювання державних службовців, підвищуються кваліфікаційні вимоги до керівного персоналу у сфері державної служби та встановлюється нова модель оплати праці державного службовця та його кар'єрної мотивації. Все це спрямовано на гармонізацію та оптимізацію формування системи керівного персоналу у сфері державної служби та дозволить уникнути перенавантаження, дублювання обов'язків та підвищення рівня ефективності структур [27, с. 66].

Таким чином, у відповідності до чинного законодавства передбачається гармонізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та кадрове забезпечення процесу децентралізації.

1.3. Специфіка формування та реалізації державної кадрової політики

Кадрова політика у сфері державного управління персоналом визначає [45, с. 380]:

- місце і роль кадрів у суспільстві;
- основні завдання, напрями та принципи роботи державних структур з кадрами;
- критерії оцінки людських ресурсів на державній службі та шляхи вдосконалення їх підготовки, перепідготовки та підвищення професійних навичок;
- раціональне використання трудових ресурсів країни.

Основна мета запровадження державної кадрової політики - це прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічних цілей професійного розвитку та раціонального використання кадрів та всіх трудових ресурсів країни загалом. Своє практичне втілення як кадрова політика держави, так і кадрова політика організації, втілює в реалізації функції управління персоналом. Кадрова структура Мінмолодьспорту представлена у таблиці 1.2.

Управління персоналом організації – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.

Український досвід формування та реалізації державної кадрової політики пов'язаний з подальшим удосконаленням нормативно-правового забезпечення та створенням сучасної системи державної кадрової політики.

Таблиця 1.2

Структура кадрів Міністерства молоді та спорту України

Кадровий підрозділ	Посади працівників
Керівники	виконавчий директор федерації виду спорту; генеральний секретар федерації виду спорту; голова клубу (спортивного); головний тренер команди (збірної, клубної); державний тренер з виду спорту (збірної); директор (інший керівник) підприємства, установи, організації фізкультурно-спортивної спрямованості; директор комплексу (оздоровчого, спортивного, туристського); директор навчального (навчально-тренувального) центру; директор (начальник) професійного навчально-виховного закладу (професійно-технічного училища, професійного училища і т. ін.); директор школи (вищої спортивної майстерності, спеціалізованої дитячо-юнацької, спортивно-технічної і т. ін.); завідувач спортивної бази; завідувач господарства; завідувач складу; завідувач спортивної споруди; завідувач човнової станції; керівник фізичного виховання; начальник відділу; начальник (завідувач) тренажерного комплексу (залу); начальник клубу (аероклубу, службового собаківництва, спортивно-технічного, стрілецько-спортивного); начальник команди з виду спорту (збірної, клубної); начальник управління; президент федерації виду спорту.
Професіонали	акомпаніатор; інженер-технолог (хімічні технології) з виготовлення штучного льоду; методист з фізичної культури; психолог у закладах сфери фізичної культури і спорту (базова посада - психолог).
Фахівці	відповідальний секретар федерації виду спорту; інструктор з фізкультури; інструктор-методист з альпінізму; інструктор-методист з виробничої гімнастики; інструктор-методист з туризму; інструктор-методист з фізичної культури та спорту; інструктор-методист спортивної школи; інструктор-методист тренажерного комплексу (залу); інструктор навчально-тренувального пункту; масажист спортивний; механік з технічних видів спорту; спортсмен-інструктор; спортсмен-інструктор збірної команди України; спортсмен-професіонал з виду спорту; суддя з виду спорту; технік з експлуатації та ремонту спортивної техніки; тренер-викладач з виду спорту (спортивної школи, секції і т. ін.); тренер з виду спорту (федерації, збірної чи клубної команди, спортивної школи і т. ін.); фахівець з виготовлення штучного льоду; фахівець сфери фізичної культури і спорту.
Робітники	водій транспортно-прибиральної машини (для льодоприбирання); інструктор із спортивного рибальства; інструктор підводного плавання (рекреаційний дайвінг) інструктор тирю (малокаліберного, пневматичного); моторист; перекладач жестової мови (сурдоперекладач); ремонтувальник площинних спортивних споруд; робітник з догляду за тваринами (кіньми); слюсар-ремонтник (з ремонту спортивної зброї та спорядження); столяр судновий (з ремонту спортивних суден); судноводій маломірного моторного судна; тренер коней.

Джерело: складено автором за даними [19].

Протягом останніх років в Україні відбуваються наступні зміни [41, с. 34]:

- оновлюється та уніфікується законодавство;
- здійснюється стратегічне управління державною кадровою політикою;
- впроваджуються система управління результативністю та функціональне управління;
- реформується система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів,
- оптимізується мережа навчальних закладів усіх рівнів, функціонує система державного замовлення відповідно до потреб ринку праці;
- з'являються нові форми здобуття освіти;
- модернізується система профорієнтації;
- формується мережа центрів професійної орієнтації.

Разом із тим залишається низка невирішених проблем. Це, насамперед, стосується таких питань, як [42, с. 503]:

1. створення загальнонаціональної кадрової системи та її складових - регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку;
2. розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку, зокрема кадрових ресурсів;
3. удосконалення системи захисту професійних інтересів та прав працівників, передусім через залучення профспілок, асоціацій роботодавців, трудових колективів до розроблення та реалізації кадрової політики;
4. детінізація ринку праці, усунення зловживань при найманні працівників, організації трудового процесу та оплати праці;
5. створення системи й технологій залучення інвестицій у людський розвиток;
6. удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних кадрових потреб у сфері державного управління та ключових галузей економіки.

Наукове уявлення про шляхи розвитку кадрової політики (її концепція) сьогодні передбачає вирішення таких завдань в органах державної влади:

- раціоналізація структури та діяльності державного апарату, визначення компетенції державних органів;
- подальша демократизація державного апарату, створення умов для гласності та відкритості його діяльності, суворе дотримання законності, викорінення бюрократизму, протекціонізму, корупції та інших негативних явищ;
- постійне вдосконалення форм і методів виконання державної посади на базі наукової організації управлінської праці, використання сучасних засобів організаційної та обчислювальної техніки;
- обґрунтування фінансових і матеріальних витрат на утримання органів влади та їх ефективності;
- введення нормативів чисельності, матеріальних і трудових витрат для різних державних органів; визначення стимулів і форм відповідальності за виконання посадових функцій і демократичних процедур їх застосування;
- формування критеріїв раціональності та соціальної ефективності державної цивільної служби, організація діяльності кадрових служб;
- організація системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, аналіз програм навчання і якості навчання випускників, оцінка взаємозв'язків органів влади з навчальними закладами;
- визначення порядку підбору, конкурсного відбору та атестації, переміщення, просування, професійного розвитку, оцінки стимулювання і відповідальності державних службовців;
- організація і координація наукових досліджень у сфері кадрової політики та роботи органів влади; моніторинг та створення сучасної інформаційної мережі;
- статистичний облік і аналіз кадрів за категоріями і посадами.

Пріоритетними напрямками державної кадрової політики на сьогодні є [32, с. 38]:

- 1) комплектування органів державної влади, закріплення державних службовців, стимулювання професійного зростання, кар'єри та ефективного виконання обов'язків на державних посадах, зміцнення службової дисципліни;
- 2) підвищення престижу державної цивільної служби, вирішення питань соціальної захищеності кадрів;
- 3) формування кадрового потенціалу та резерву з урахуванням існуючих державних посад і перспектив розвитку державних органів, а також освітніх та вікових змін у складі кадрів;
- 4) формування та розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на основі державного замовлення, підвищення ефективності та якості навчання;
- 5) перепідготовка та підвищення кваліфікації осіб, уперше прийнятих на держслужбу, і їх професійна адаптація на відповідних державних посадах.

Таким чином, враховуючи світовий досвід формування та реалізації державної кадрової політики, вітчизняна стратегія управління персоналом в органах державної влади спрямована передусім на подальше удосконалення нормативно-правового забезпечення та проектування сучасної системи державної кадрової політики.

Підсумовуючи перший розділ, можемо зробити такі висновки:

1. Визначено, що управління персоналом в державному управлінні - це процес отримання, використання та підтримання задоволеного робочого ресурсу. Водночас це процес планування, організації, компенсації, інтеграції і підтримання персоналу з метою сприяння досягненню організаційних, індивідуальних і суспільних цілей.

2. З'ясовано, що правовою основою для формування державної кадрової політики в Україні є: Загальна декларація прав людини, Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Кодекс України

про адміністративні правопорушення та інші законодавчі та підзаконні нормативні акти.

3. Окреслено, що вітчизняна стратегія управління персоналом в органах державної влади спрямована передусім на подальше удосконалення нормативно-правового забезпечення та проектування сучасної системи державної кадрової політики. Незважаючи на зміни, що відбуваються в Україні в сфері державної кадрової політики, існує низка проблем, яка є перепорою на шляху до її ефективного формування та реалізації в державних органах. Сьогодні для подолання висвітлених проблем визначено пріоритетні напрями розвитку та завдання для державної політики України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ МІНІСТЕРСТВА МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика організаційної структури Міністерства

Міністерство молоді та спорту України (або Мінмолодьспорт) – це центральний орган виконавчої влади України, який забезпечує формування та реалізує державну політику у молодіжній сфері, сферах фізичної культури і спорту, національно-патріотичного виховання. Основним органом, який координує діяльність міністерства, є Кабінет Міністрів України. Також Мінмолодьспорт у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України та іншими актами законодавства. Мінмолодьспорт до квітня 2020 року входив до складу Міністерства культури, молоді та спорту України, а зараз знову працює як окрема структура [33].

Відповідно до положення Міністерство молоді та спорту України здійснює кадрову політику за такими напрямками [33]:

- визначає нормативи матеріально-технічного та кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту;
- визначає в установленому порядку потребу у фахівцях у молодіжній сфері, сферах фізичної культури і спорту та національно-патріотичного виховання, бере участь у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів у молодіжній сфері, у сферах фізичної культури і спорту та національно-патріотичного виховання, визначенні основних напрямів наукових досліджень, проведенні науково-дослідної роботи у цих сферах;

- здійснює добір кадрів, організовує роботу з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і працівників Мінмолодьспорту.

Міністерство молоді та спорту складається з наступних департаментів: керівництво, департамент молодіжної політики, департамент олімпійського спорту, департамент фізичної культури та неолімпійських видів спорту, департамент економіки та фінансів, юридичне управління, управління роботи з персоналом, управління організаційної роботи та планування, відділ контролю, діловодства та звернень громадян, відділ інвестицій та розвитку спортивної інфраструктури, відділ бухгалтерського обліку та звітності, відділ міжнародного співробітництва та європейської інтеграції, відділ взаємодії з громадськістю та засобами масової інформації, відділ національно-патріотичного виховання, сектор внутрішнього аудиту, головний спеціаліст з антикорупційних питань, головний спеціаліст з режимно-секретної роботи, головний спеціаліст з мобілізаційної роботи. Структура міністерства представлена в Додатку А.

Працівники Міністерства молоді та спорту України відносяться до категорії державних службовців та мають власну систему управління персоналом.

2.2. Аналіз чисельності та структури персоналу державної установи

Кадрова структура будь-якої організації формує політику підзвітності працівників, вирішує як керівники департаментів приймають рішення, які рішення переходять у вищі ешелони і як ефективно і швидко вирішувати оперативні завдання і внутрішні сутички. Простіше кажучи, структура - це базова ієрархічна структура організації. У типовій кадровій структурі вищий ешелон включає старше керівництво, скажімо, головного виконавчого директора, головного фінансового директора і головного операційного директора. Потім йдуть керівники департаментів та начальники сегментів, які контролюють роботу

менеджерів середньої ланки. Вони, в свою чергу, стежать за тим, як рядовий персонал виконує завдання, керується рекомендаціями керівників і дотримується законів [34, с. 320].

Впровадження адекватної лінійно-функціональної структури управління дозволяє керівництву державної установи здійснювати орієнтовану на рішення діяльність, збільшувати прибуток на цьому шляху, швидко приймати рішення, коли це необхідно, і виводити бізнес на конкурентний ринок. Без надійної структури внутрішня неефективність і відтік компетентного персоналу можуть залишити план управління прибутком компанії без розвитку [47, с. 58].

Проаналізуємо систему управління персоналу Мінмолодьспорту, виходячи з їх кадрово-організаційної структури управління. Відділ персоналу є незалежним філіалом апарату управління Міністерства та функціонує на підставі положення, яке затверджується керівником установи. Відділ персоналу підзвітний керівнику організації та у своїй діяльності керується виключно його розпорядженнями у межах діючого законодавства [43, с. 198].

Структура цього відділу та число його робітників визначається штатним розкладом організації. За основу розрахунку необхідного числа кількості штатних одиниць відділу персоналу приймається кількість робітників, конкретні умови праці та специфічна направленість діяльності організації. Організаційна структура відділу персоналу Мінмолодьспорту представлена в таблиці 2.1.

Таблиця. 2.1

Організаційна структура відділу персоналу Мінмолодьспорту

Відділ персоналу	підвідділ кадрової роботи
	підвідділ пошуку, підбору і розвитку
	підвідділ професійного навчання
	підвідділ компенсацій та пільг
	медична служба
	фахівець з внутрішніх комунікацій
	фахівець з організації майнової та особистої безпеки навчання

Джерело: складено автором на основі [33]

Підвідділ кадрової роботи Міністерства складається з:

- Керівника структурного розділу кадрової діяльності.
- Старшого інспектора з кадрів.
- Інспектора з кадрів.

Варто зазначити, що на сьогоднішній день до керівного складу Міністерства молоді та спорту України входять наступні державні службовці:

- Гутцайт Вадим Маркович - міністр;
- Симонов Сергій Анатолійович - перший заступник міністра;
- Перевезенцев Олексій Юрійович - державний секретар міністерства;
- Лемеш Ніна Петрівна, Попатенко Марина Миколаївна - заступник міністра молоді та спорту України;
- Жалдак Валерій Олександрович - заступник міністра молоді та спорту України з питань європейської інтеграції;
- патронатна служба;
- відділ забезпечення роботи керівництва;

Система управління персоналом (СУП) Міністерства молоді та спорту України здійснюється відповідно до наказу «Про затвердження Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, Випуск 85 «Спортивна діяльність». Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників сфери фізичної культури і спорту містить кваліфікаційні характеристики, що застосовуються як нормативні документи, та можуть служити основою при розробленні посадових інструкцій працівників сфери фізичної культури і спорту. Обов'язки та права працівників сфери фізичної культури і спорту визначаються на основі Довідника і відображаються у посадових інструкціях, що містять конкретний перелік посадових обов'язків працівників з урахуванням особливостей організації праці та управління, їх прав, відповідальності та компетентності, та затверджуються керівниками суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, виходячи із завдань, функцій і повноважень, встановлених відповідними нормативно-правовими актами, та штатного розпису, затвердженого в установленому порядку [33].

Даний документ також слугує основою при розробленні положень про структурні підрозділи міністерства та підборі кадрів, здійсненні контролю за відповідністю працівника його кваліфікації. За Довідником кадрові ресурси Міністерства молоді та спорту України можна розділити на наступні категорії: керівники, професіонали, фахівці та робітники.

Розглянемо алгоритм формування комплексної системи управління персоналом Мінімолодьспорту на рис. 2.1.

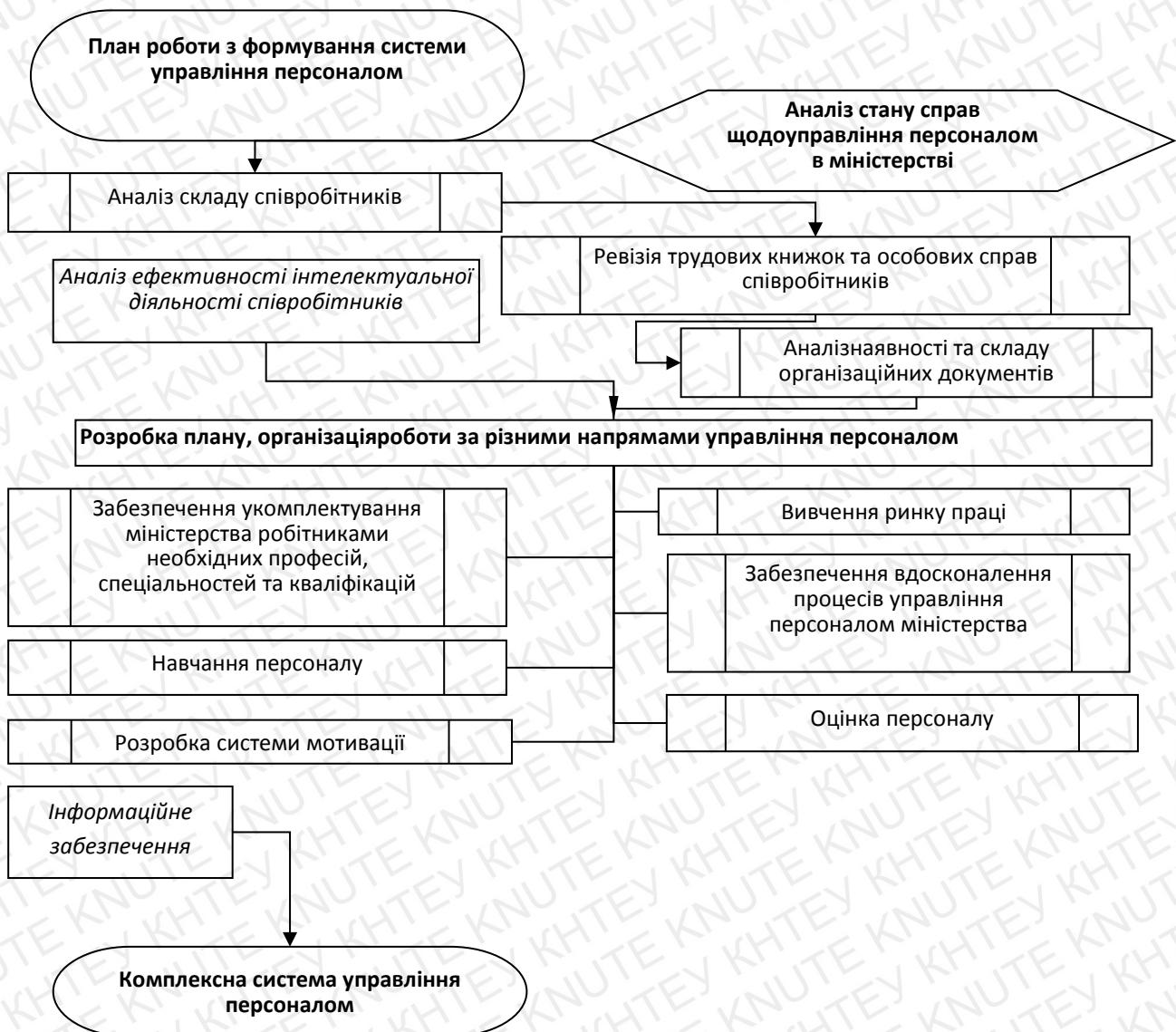


Рис. 2.1. Алгоритм формування СУП Мінімолодьспорту

Чисельність персоналу описується характером, охопленням, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину, яку на практиці майже ніколи не виходить забезпечити. Тому персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю співробітників, які офіційно працюють в державній структурі в даний момент. В її складі виділяють три категорії працівників: керівники, спеціалісти і робітники (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Чисельність персоналу в Мінмолодьспорт

Категорії персоналу	Чисельність	%
Персонал, всього в тому числі:	51	100
1. Керівництво	6	11,8
2. Керівники департаментів та відділів	18	35,3
3. Головні спеціалісти	27	52,9

Головні спеціалісти займають 52,9% в організації. Робочі основних робіт зайняті в основному виробництві підприємства. Керівники і фахівці здійснюють функції загального управління і технічного керівництва різноманітних департаментів та відділів Міністерства [33].

Управління персоналом в Мінмолодьспорт – це діяльність із забезпечення організації необхідною кількістю співробітників відповідної кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та використання з метою підвищення результативності функціонування структури в найближчій перспективі, а система управління персоналом – це шлях формування стійкої конкурентної позиції державної установи.

Слід відмітити, що у процесі управління персоналом Мінмолодьспорт заохочує культуру відкритості, коли співробітник може без вагань повідомити про своє занепокоєння. Всі співробітники мають нести персональну відповідальність

за те, щоб поведінка державного закладу відповідала стандартам і принципам. Мінмолодьспорт заохочує всіх співробітників висловлювати свої погляди, захищати свою точку зору та повідомляти про неналежну поведінку та порушення вимог. Керівництво Міністерства погоджується, що співробітники можуть мати сумніви стосовно певних питань та потребують роз'яснень та допомоги у їх вирішенні. Важливим інструментом в організації процесу управління персоналом є процедура оцінювання своїх працівників. В Міністерстві розроблена спеціальна інструкція, якою керується відділ управління персоналом під час проведення оцінювання. Порядок проведення оцінювання може бути змінений за вказівкою керівництва Мінмолодьспорту [33].

Варто розібратися детальніше із порядком проведення планового розвитку персоналу Міністерства. Процедура оцінювання передбачає наступні етапи (Рис. 2.2). Відповідно до інструкції оцінювання персоналу Мінмолодьспорту, оцінювання може бути плановим та позаплановим.



Рис. 2.2. Етапи розвитку персоналу Мінмолодьспорту

Планове оцінювання полягає в періодичному оцінюванні результатів виконання працівником цілей, завдань, планів і визначенні відповідності його кваліфікації, професійних навичок вимогам посадової інструкції, внутрішнім регламентам і іншим керівним документам Міністерства. В залежності від тривалості роботи буде залежати мета планового оцінювання і час її проведення.

Метою планового оцінювання є:

- оцінювання після закінчення випробувального терміну;
- планове оцінювання раз на 3 місяці від дати прийняття на роботу конкретного працівника;
- планове оцінювання раз на 6 місяців, від дати прийняття на роботу конкретного працівника.

Періодичність проходження планового оцінювання залежить від мети оцінювання.

Оцінювання після проходження випробувального терміну проводиться через місяць з дня прийняття на роботу працівника. Даний вид оцінювання проводиться для осіб, прийнятих на роботу вперше, або тих, хто переведений на нове робоче місце. Завдання на період випробувального терміну визначає безпосередній керівник працівника та фіксує їх у щоденнику.

Усі працівники, які успішно склали тестування після проходження випробувального терміну, надалі проходять планове оцінювання один раз на три/шість місяці. У результаті отримання незадовільних результатів по плановій перевірці раз на 3/6 місяців, працівників відправляють на повторне позапланове оцінювання раз на 3/6 місяців.

Результат проходження повторного оцінювання за результатами тестування раз на 3/6 місяців:

- залишити рівень кваліфікації на попередньому рівні;
- знизити рівень кваліфікації на 1 рівень;
- підвищити рівень кваліфікації на 1 рівень;

- рекомендувати до розгляду у кадровий резерв.

По завершенню оцінювання виставляється одна з наступних оцінок: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді, рекомендовано підвищити розряд/ грейд; не відповідає займаній посаді, потребує додаткового навчання; не відповідає займаній посаді [33].

Таким чином, слід відмітити, що політика управління персоналом Мінмолодьспорту є ефективною, адже спостерігається помітне зниження рівня централізації управління, що позитивно відображається на організації роботи кожного структурного підрозділу.

2.3. Принципи та напрямки кадрової політики досліджуваної організації

Проаналізуємо особливості функціонування системи управління персоналом в органах державної влади на базі Міністерства молоді та спорту України для формування пропозицій щодо ефективної державної політики у спортивній сфері.

Система управління персоналом Міністерства молоді та спорту України виконує ряд завдань, які забезпечують її ефективну та безперебійну роботу. Управління трудовими ресурсами на державних посадах передбачає вирішення завдань з реалізації кадрової політики у державних органах. Це в свою чергу передбачає [42, с. 503]:

- забезпечення організаційного розвитку державного органу в цілому та здійснення повноважень з питань управління персоналом на керівних посадах;
- найм персоналу на державну службу згідно з їхньою кваліфікацією, оформлення кадрів на державну службу згідно з чинною документацією а також контроль над проходженням та припиненням роботи персоналу на державній посаді;
- складення прогнозів стосовно розвитку кадрів, їх мотивації до створення службової кар'єри та своєчасне підвищення професійних компетенцій;

- проведення організаційної та аналітичної роботи у сфері кадрового менеджменту на державній службі;
- контроль над роботою персоналу на загальнодержавному, галузевому та регіональному рівні.

Водночас процес управління персоналом в межах Міністерства молоді та спорту України здійснюється за допомогою певного набору методів. В Міністерстві використовують організаційно-розпорядчі, адміністративні, правові, економічні, морально-етичні та соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами. Детальна характеристика діючих методів представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Методи управління персоналом у сфері державної служби на прикладі
Міністерства молоді та спорту України**

Найменування методів	Характеристика
Адміністративні	Передбачають прийняття ефективних управлінських рішень, які забезпечують підтримку порядку та дисциплінарної, матеріальної, адміністративної відповідальності.
Організаційно-розпорядчі	Є методами організаційного та розпорядчого впливу, які базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, резолюцій, кадрових рішень, інструкцій та вказівок.
Правові	Даний тип методів формує у державних службовців правову свідомість, культуру та відповідальність. Вони базуються на регулюванні норм права, які встановлюються для державної служби.
Економічні	Стимулюють і підвищують мотивацію кадрів, сприяють підвищенню їх матеріальної зацікавленості, підвищенню ефективності і результативності їх роботи (виплата премій, підвищення заробітної плати, надання заохочень і пільг).
Морально-етичні	Даний тип методів спирається на моральне регулювання поведінки державних службовців, формування в них моральної свідомості.
Соціально-психологічні	Методи, що впливають на формування і розвиток свідомості та поведінки персоналу, творчого відношення до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості.

Джерело: складено автором на основі [27]

Працівники Міністерства молоді та спорту України відносяться до категорії державних службовців та мають власну систему управління персоналом.

Стрімкий розвиток фізкультурно-спортивної сфери неможливий без професійної підготовки кадрів, які формують спортивний потенціал у молоді України. Крім того, тенденція до здорового способу життя у населення та активне залучення до спорту, породжують нові види спорту та відповідно, нові професії на ринку праці. На сьогоднішній день, у кадровій політиці Мінмолодьспорту є ряд проблем.

Перш за все, вони пов'язані з підготовкою та перепідготовкою кадрів міністерства, своєчасного підвищення кваліфікації. Даний напрямок пов'язаний не тільки з профільною освітою персоналу, але й наявністю мотивації щодо росту і розвитку у спортивній сфері. Також, у розрізі даної проблеми, важливим є питання здобуття профільної освіти у майбутніх працівників міністерства. Уряд зауважує, що фахівці повинні отримувати освіту у спеціалізованих закладах фізичної культури і спорту.

Ще однією проблемою є те, що нормативно-правова база, за якою регламентуються основні професійні навички та вимоги до кваліфікації працівників на державній службі у сфері спорту, є недосконалою. Щороку вимоги до кваліфікації персоналу зростають, збільшується кількість нових видів спорту, змінюється профільна система освіти у сфері фізичного виховання, відповідно оновлення положень щодо кадрової політики повинно проводитись раз на рік. Таким чином, Довідник кваліфікаційних характеристик професій потребує перегляду та доповнень згідно з новими професіями, вимогами до освітнього рівня, наборами компетенцій.

Також, слід зауважити, що станом на сьогоднішній день важливою проблемою є недостатня інформатизація в структурі управління персоналом на державній службі, і зокрема, у спортивному напрямку. Інформаційна система управління персоналом в спортивній сфері є одним з інструментів розвитку

інформаційного суспільства, впровадження якого сприятиме створенню умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій з метою формування нового типу спортивного виховання у населення. Теперішня інформаційна система у спортивному секторі державної служби не відповідає міжнародним стандартам та сучасному рівню розвитку інформаційних технологій.

Наступна проблема пов'язана з відсутністю зв'язку з фітнес-індустрією країни. Станом на сьогоднішній день у міністерства відсутня інформація щодо рівня кваліфікації фітнес тренерів і відповідно якості наданих послуг населенню. Також відсутність відомостей про поточну кількість кадрів у цій сфері робить неможливим визначення обсягу потреб сфери масового спорту у кваліфікованих кадрах. За даними Мінмолодьспорту, роботу зі спортсменами проводять 40% фахівців, які не є тренерами з цього виду спорту, а ще 34% зовсім не є фахівцями сфери фізичної культури і спорту.

Невирішеним залишається питання щодо забезпечення спортивної сфери лікарями відповідної кваліфікації. За статистичними даними міністерства, на даний момент активно працює лише 500 лікарів спортивної медицини. Авжеж, така кількість персоналу у розрахунку на всю країну є недостатньою.

У 2019 році на засідання колегії Міністерства молоді та спорту України було визначено основні напрямки розвитку кадрової політики на 2020 рік.

Серед них необхідно зауважити наступні [22, с. 116]:

- аналіз галузевого ринку праці на загальнодержавному та локальному рівнях з визначенням потреби у відповідних фахівцях за номенклатурою професій та кількістю, а також створення умов для появи актуальних вакансій;
- своєчасне внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, випуск 85 «Спортивна діяльність», з урахуванням сучасних потреб ринку праці. Це в першу чергу стосується кваліфікаційних характеристик персоналу, діяльність яких відбувається у фізкультурно-

оздоровчій сфері об'єднаних територіальних громад, фітнес-центрів та спортивних клубів;

- впровадження та розробка галузевих рамок кваліфікацій та відповідних професійних стандартів;

- розробка в установленому порядку змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» в частині повноважень центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури і спорту щодо організації кадрового забезпечення сфери;

- розробка системи сертифікації персоналу у сфері фізичного виховання та спорту;

- поєднання та розвитку формальної, неформальної та інформальної освіти у сфері фізичної культури і спорту за час роботи персоналу сфери, забезпечення неперервності та наступності професійного зростання;

- створення стабільного інформаційного забезпечення спортивної сфери та зведення єдиної бази фахівців галузі;

- моніторинг випускників вищих навчальних закладів зі спеціалізацією на фізичне виховання та спорт з метою залучення нових кадрів на державну службу;

- підвищення престижності професій у спортивній сфері та рівня соціальної захищеності працівників, нормування їх праці, залученості та мотивації протягом робочого процесу;

- порушення клопотання перед Міністерством освіти і науки України про доповнення переліку галузей знань та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266, галуззю знань «30 Фізична культура і спорт» та такими її спеціальностями:

- «301 Спорт»,
- «302 Фізичне виховання»,
- «303 Фітнес та рекреація»,

- «304 Менеджмент спортивної діяльності».

Проаналізуємо способи професійного розвитку працівників Міністерства, дотримання яких сприятиме ефективності функціонування установи та надасть можливість розвивати потенційні фахові здібності власного персоналу (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Способи професійного розвитку працівників

Склад керівників	Способи підвищення професійних навичок
Керівники вищої ланки	Веб-навчання, використання зовнішніх конференцій та семінарів.
Керівники середньої ланки	Веб-навчання, використання зовнішніх конференцій та семінарів, використання різноманітних тренінгів, а також коучингу компетентними фахівцями.
Керівники нижчої ланки	Веб-навчання, використання зовнішніх конференцій та семінарів, використання різноманітних тренінгів, а також коучингу компетентними фахівцями, проходження курсів.
Основні працівники	Навчання на робочому місці, використання процесу навчання в дії, веб-навчання, використання коучингу лінійним менеджером, використання коучингу компетентними фахівцями, здійснення ротації, відвідування різнопланових курсів.

Джерело: складено автором за даними [28]

Як бачимо, розподіл способів відбувається у відповідності до очікувань професійної компетенції співробітника, до рівня його фахового досвіду. Чим вища посада робітника, тим більшою є міра його самомотивації до професійного розвитку. Такі способи як: веб-навчання, використання зовнішніх конференцій, та різноманітних тематичних семінарів вимагають більшої мотивації під час навчання.

Процес навчання на робочому місці та безпосереднє навчання під час робочого дня, а також застосування ротаційних механізмів являють собою певну базу для майбутнього навчання в Міністерстві молоді та спорту України. Популярність використання способів професійного розвитку персоналу в межах

досліджувальної компанії доводить, що процес навчання на робочому місці є найефективнішим способом розвитку співробітників, на відміну від навчання безпосередньо під час робочого процесу. На рисунку 2.3 представлено затребуваність та ефективність способів фахового розвитку працівників державної установи [31, с. 322].

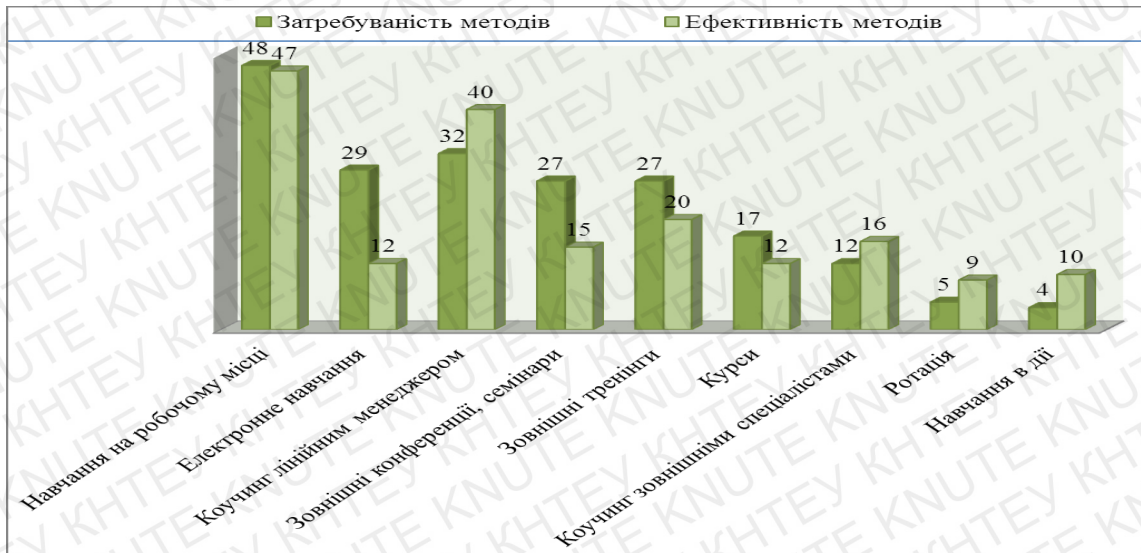


Рис. 2.3. Затребуваність та ефективність методів професійного розвитку персоналу у 2020 році

Методи, що застосовуються частіше, мають значну ефективність. проте, існують відмінності, переважним чином відносно способів дистанційного навчання, наприклад, що використовуються для тематичних семінарів на виїзді. Можна припустити, що їх недостатня ефективність має безпосередній зв'язок із недостатком кількості врахованих особливих запитів Міністерства молоді та спорту України.

Отже, найпопулярнішими способами навчання на робочому місці в Міністерстві молоді та спорту України є використання ротаційних інструментів, проведення інструктажів та застосування функції наставництва. Подібна ситуація відмічається в межах всієї України. При цьому в європейських державах та США навчання на робочому місці як окремий спосіб фахового розвитку співробітників в організації, представлений такими структурними компонентами, як:

американською системою «On-the-job training» та німецькою «дуалістичною системою розвитку персоналу». Дані механізми найчастіше застосовуються японськими, американськими та німецькими організаціями, що функціонують в межах України.

Апарат управління персоналом Мінмолодьспорту для ефективного впливу на об'єкт потребує відповідної ефективної організації праці. Вона включає в себе: порядок, правила службової поведінки апарату управління спрямованих на виконання завдань керівниками та фахівцями відповідно до діючих посадових інструкцій та положень структурних підрозділів. Крім того, на функціонування управлінської діяльності, що орієнтована на працівників, має вплив стиль роботи, способи, засоби, та фаховий рівень керівництва, наявність інноваційних та технічних технологій [43, с. 198].

Мотиваційна політика персоналу в межах організації складається із двох елементів: матеріального та нематеріального заохочення.

Матеріальна мотивація - важливий фактор, що включає в себе: своєчасну виплату заробітної плати; нарахування премій; оплату понаднормової роботи в подвійному розмірі; виплату лікарняних; часткову оплату вартості обідів за рахунок підприємства; проїзд на транспорті за рахунок організації.

Порівнюючи розмір оплати праці робітників Міністерства молоді та спорту України з її середнім розміром по Україні, можна зробити висновок, що зарплата у працівників державної установи значно вища, що доводить наявність в межах інституту ефективної політики у сфері матеріального забезпечення робітників, що, в свою чергу, підвищує продуктивність праці та акумулює бажання до постійного професійного розвитку, до набуття нових знань та вмінь, до можливості розкрити творчий потенціал. Все це сприяє забезпеченню високих результатів діяльності Міністерства в цілому.

Водночас система виплати регулярної заробітної плати є обов'язковою, періодичною базою матеріального заохочення, що має за відповідних умов зростати за рахунок інших стимулюючих факторів [38, с. 22].

Норми матеріального заохочення державних службовців закріплені в розділі 6 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889 [21]. Вони визначають складові заробітної плати і державних службовців Мінмолодьспорту. У ст. 50 Закону цього Закону зазначено: «Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи».

Згідно із ст. 50 Закону матеріальне забезпечення складається з:

- посадового окладу;
- надбавки за вислугу років;
- надбавки за ранг державного службовця;
- виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця;
- виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою;
- премії (у разі встановлення).

Крім того, в межах установи діють стимули нематеріальної мотивації, що полягають у спробі підвищити рівень лояльності та зацікавленості співробітників компанії та та мають за ціль знизити видатки по компенсаційним виплатам робітникам, які воно покриває.

Так, згідно із ст. 53 Закону механізми нематеріального заохочення за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги передбачено у вигляді:

- оголошення подяки;
- нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному Законом;

- представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- представлення до відзначення державними нагородами.

Морально-психологічні способи стимулювання працівників Мінмолодьспорту включають такі основні елементи:

1. Створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за причетність до дорученої роботи, особисту відповідальність за її результати.
2. Наявність виклику, забезпечення можливості кожного на своєму робочому місці показати свої здібності, краще впоратися із завданням, відчутти власну значимість.
3. Визнання авторства результату.
4. Висока публічна оцінка, оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами, нагрудними знаками тощо.
5. «Високі» цілі, які надихають людей на ефективну, а часом і самовіддану працю.
6. Психологічний клімат - створення атмосфери взаємної поваги, довіри; турбота про особисті інтереси; заохочення розумного ризику і терпимість до помилок і невдач.
7. Стимулювання довірою. Його складові: свобода планування власної роботи, можливість самостійного вибору рішень, доступу до інформації, яка не має стосунку до завдання.
8. Стимулювання впливом: включення в атестаційні, оціночні, конкурсні комісії, групи з розробки важливих документів або рішень, вирішення конфлікту.
9. Насамкінець - кар'єрне зростання, яке дає і більш високу заробітну плату (економічний стимул), і цікаву, змістовну роботу (організаційний стимул), а також відображає визнання рівня професійного розвитку, заслуг та авторитету особистості шляхом «переведення» працівника у більш високу статусну групу (моральний стимул). Однак цей спосіб мотивації внутрішньо дещо обмежений:
 - по-перше, конкурс і особливості призначення і погодження;

- по-друге, як правило, в державних органах на місцях не так багато посад високого рівня, тим більше вакантних;
- по-третє, не всі люди здатні керувати і не всі цього прагнуть.

Негативна мотивація: матеріальні стягнення (штрафні санкції, дапреміювання), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, переведення на нижчу посаду.

Таким чином, система управління персоналом державної організації базується на комплексі регламентів, які визначають місце та роль окремої структурної одиниці в системі урядування, а також кожного робітника в ній, визначають порядок та норми зв'язків між ними та важелі впливу на об'єкт управління. Очевидно, що СУП Міністерства молоді та спорту України являє собою результат управлінської діяльності організації та є невід'ємним атрибутом управління в цілому. Крім того, процес управління персоналом Мінмолодьспорту здійснюється під прямим і опосередкованим впливом різних механізмів, що пов'язані з новаціями суспільно-економічного простору держави.

Підсумовуючи другий розділ, можемо зробити такі висновки:

1. Дослідили, що Міністерство молоді та спорту України (або Мінмолодьспорт) – це центральний орган виконавчої влади України, який забезпечує формування та реалізує державну політику у молодіжній сфері, сферах фізичної культури і спорту, національно-патріотичного виховання. Основним органом, який координує діяльність міністерства, є Кабінет Міністрів України.
2. Проаналізували чисельність та структуру персоналу державної установи.
3. Визначили принципи та напрямки кадрової стратегії Мінмолодьспорту, які ґрунтуються на комплексі регламентів, що визначають місце та роль окремої структурної одиниці в системі урядування персоналом, а також кожного робітника в ній, визначають порядок та норми зв'язків між ними та важелі впливу на об'єкт управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Перспективи оптимізації системи управління персоналом в державній сфері

Часто в процесі своєї діяльності керівники окремих відділів припускаються помилок під час організації та проведення оцінки людських ресурсів в органах державної влади. Серед них такі помилки: робиться оцінювання, але немає при цьому розуміння мети та завдань такої оцінки. В результаті після процесу оцінювання відбувається проектування та реалізація програм, що згодом виявляють власну неефективність. Помилки суб'єктів оцінювання мають місце ще під час організації оцінки та її проведення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Помилки процесу оцінювання персоналу в органах державної влади

№	Характеристика помилки	Наслідки помилки
1	Невисокі мотиваційні якості учасників перед початком проведення оцінювання.	Несприятливе відношення до оцінювання. Неадекватна реакція.
2	Ігнорування статусу учасників.	Назрівання конфлікту між учасниками і тими, хто спостерігає.
3	Спостереження з боку одного консультанта за один і тим самим учасником.	Зменшення об'єктивності оцінювання.
4	Поширення висновків оцінювання в ході його проієднення.	Висновок носить суб'єктивний характер та викликає негативну поведінку учасників заходу.

Джерело: складено автором за даними [39]

Для зменшення помилок у процесі оцінювання співробітників Мінмолодьспорту пропонуємо застосовувати комплексну оцінку за методикою німецького дослідника В. Зіхарда [23, с. 2].

Дана методика ґрунтується на визначенні потенціалу та рівню фахової підготовки співробітника у відповідності до посади, яку він займає.

Для цього пропонується використати комплексне оцінювання персоналу за бальною шкалою. Для прикладу змодулюємо і розрахуємо за даною методикою чотири основні категорії співробітників Міністерства молоді та спорту України та їх відповідність тій роботі, яку вони виконують у межах компанії. Характеристика співробітників складається з [26, с. 288]:

- Професійно-кваліфікаційного рівня знань.
- Ділових якостей.
- Складності виконуваної роботи.
- Результатів діяльності.

Формула для обчислення комплексної оцінки (К):

$$K=0,5 \times R_k \times D_y + P \times D \quad (3.1)$$

де К – комплексна оцінка;

R_k – професійно-кваліфікаційний рівень знань;

D_y – ділові якості;

P – складність роботи;

D – результат діяльності.

У формулі застосуємо емпірично визначений коефіцієнт 0,5, для посилення значення складності та результату праці. Загальний для всіх набір професійних ознак таких як освіта, стаж роботи, активність є складовою визначення професійно-кваліфікаційного рівня. Виділяють п'ять варіантів освіти (О) з відповідними балами [9, с. 354]:

- загальна середня – 0,1;
- професійно-технічна – 0,15;
- середня спеціальна – 0,25;
- вища та незакінчена вища – 0,4;
- дві вищі освіти, що відповідають профілю роботи – 0,5.

Стаж роботи (Ср) за рік дорівнює 0,1 балу, найбільш можливий показник 0,15 – стаж роботи за фахом більше 15 рокам.

Врахування участі активності (А) в системі навчання здійснюється за наступною шкалою [9, с. 355]:

- короткострокові курси, масові форми навчання – 0,05;
- отримання другої професії, спеціальності – 0,10;
- курси підвищення кваліфікації – 0,15;
- навчання у вищих навчальних закладах – 0,20.

Професійно-кваліфікаційний рівень дорівнює:

$$(O+Cr+A)/0,85, \quad (3.2)$$

де коефіцієнт 0,85 – максимальна бальна шкала оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня.

Отже, професійно-кваліфікаційний рівень працівників Мінмолодьспорту дорівнює:

$$\text{Робітник №1. } P_k = (0,25+0,3+0,050)/0.85 = 0.71;$$

$$\text{Робітник №2. } P_k = (0,4 + 0,1)/0.85 = 0.59;$$

$$\text{Робітник №3. } P_k = (0,4+0,6+0,15)/0.85 = 1,35;$$

$$\text{Робітник №4. } P_k = (0,4+0,11+0,15)/0.85 = 1,71.$$

Побудуємо діаграму з розподіленням результатів проведеної комплексної оцінки працівників Мінмолодьспорту (Рис. 3.1).

Отже, співробітники №1, №2 і №3 відповідають посаді, яку займають. Працівник №2 має потенціал, тому що коефіцієнт результатів діяльності на посаді на відміну від робітника №1 більший на 25%, а професійно-кваліфікаційний рівень менший на 16,9%. Можна рекомендувати робітника №1 на проходження навчання з підвищення кваліфікації. Співробітника під №3 слід перевести до резерву на вищу посаду та забезпечити йому відповідний рівень матеріального заохочення.

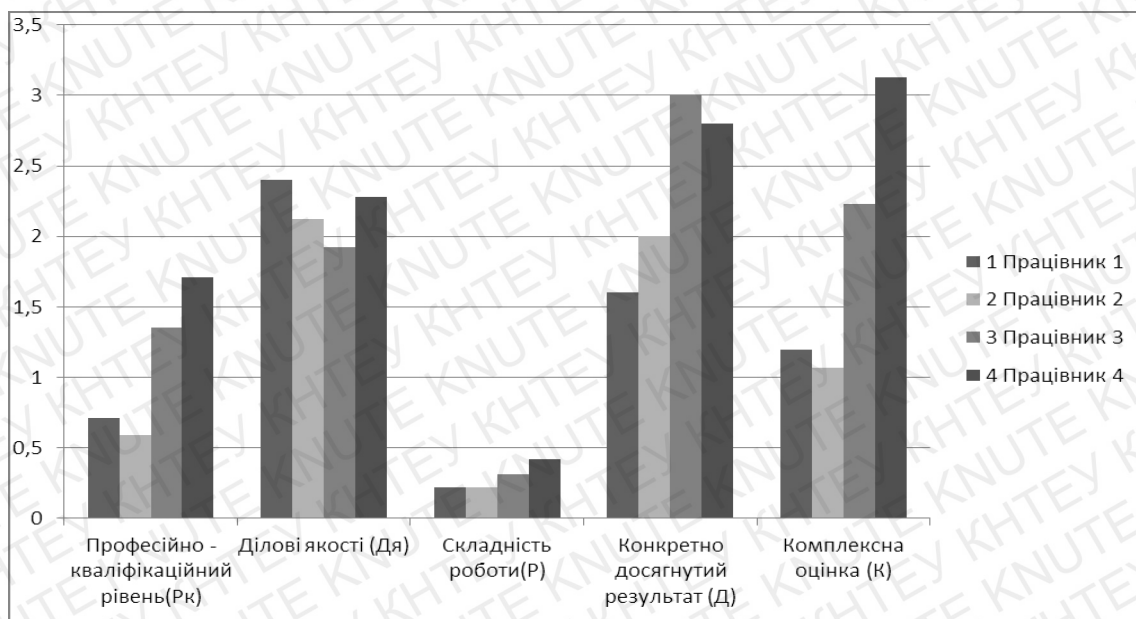


Рис. 3.1. Комплексне оцінювання співробітників Мінмолодьспорту

Отже, застосування запропонованої методики дозволить зменшити рівень помилок у процесі оцінювання співробітників Мінмолодбспорту.

3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом Міністерства молоді та спорту України

У сучасних умовах розвитку ринку праці, підвищення вимог роботодавців до компетенцій працівників, демографічного старіння робочої сили і зростання частки осіб, які здобули професійну освіту кілька десятиліть тому назад, внаслідок чого їх компетенції не відповідають сучасним вимогам; розвитку існуючих і появою нових технологій, що потребує нових знань та вмінь працівників, кадрова політика в країні повинна зазнати значних змін. Кадрові процеси і служби мають спиратися на обґрунтовані програми розвитку організації, галузі і відповідні цільові кадрові програми, що враховують короткостроковий та середньостроковий прогнози потреби в кадрах, розвитку кадрової ситуації; володіти засобами для впливу на неї. Кадрові програми повинні

містити завдання з розвитку персоналу, що включають: заходи з адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією організації; нову, адекватну стратегію, концепцію створення робочих місць і систему заходів з її реалізації; заходи на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства (організації).

Кадрова робота і процеси мають набути системності, яка передбачає наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість усіх аспектів управління персоналом, її безперервність.

1. Бажано уникнути виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів як до важливого фактора виробництва, а ставитись як до соціальної складової діяльності організації, оскільки повноцінне формування і відновлення трудового потенціалу залежить від соціального середовища, а це, у свою чергу, є функцією від ефективності економічної діяльності.

2. Здійснюючи стратегічне планування кадрової роботи, важливо: визначити реальну потребу в кадрах по етапах стратегічного періоду; установити наявність кадрів у розрізі якісних параметрів та можливі прогнозовані їх зміни в стратегічному періоді (вихід на пенсію, вибуття на службу до лав армії, на навчання, міграційне вибуття тощо); виявити нестачу кадрів в аспекті їх якісних параметрів по етапах стратегічного періоду, у тому числі з урахуванням потреби у нових фахівцях відповідно до передбачуваних стратегічних змін на підприємстві (в організації); визначити джерела покриття дефіциту кадрів по роках стратегічного періоду і в аспекті якісно-кваліфікаційних груп (як внутрішні, так і зовнішні джерела).

3. Оцінивши дефіцит кадрів у розрізі категорій по роках стратегічного періоду, можна скласти план забезпечення ними та заздалегідь проводити їх підготовку і перепідготовку у навчальних закладах, проводити цілеспрямовану профорієнтаційну роботу в закладах освіти, серед мешканців, організовувати підготовку і перепідготовку кадрів масових професій на місці.

4. Потребує докорінної перебудови робота кадрових служб відповідно до вимог ринкової економіки і конкретної кадрової стратегії. Менеджери з персоналу мають пройти спеціальну перепідготовку. Ана майбутнє слід підготувати фахівців з управління трудовими ресурсами. Працівники кадрових служб мають добиратися за критеріями наявності задовільних знань принаймні з таких дисциплін, як управління персоналом, економіки і організації виробництва, психології, соціології, правознавства, педагогіки, володіти навиками тестування, роботи на комп'ютері.

5. Добір, розстановку і виховання керівних кадрів та спеціалістів слід здійснювати з обов'язковим дотриманням таких принципів: добирати кадри за діловими якостями та рівнем компетентності.

Загалом система професійної освіти і навчання повинна мати відкритий характер і бути здатною до саморозвитку на основі нових принципів, орієнтованих на ринок праці, децентралізацію та соціальне партнерство.

8. Удосконалення підходів, форм і методів відбору, розстановки і просування кадрів по службі. Патріотизм, професіоналізм, порядність - саме в такій послідовності принципів має здійснюватися підбір кадрів з урахуванням вимог та умов, що включають у себе послідовне здійснення низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій. Зокрема, відбір і розстановка повинні впроваджуватись суворо відповідно до зазначених вище принципів; відбір за діловими, політичними і морально-психологічними якостями має обов'язково доповнюватися оцінкою результатів роботи на попередній посаді, з урахуванням морально-психологічних характеристик; проводити відбір і розстановку таким чином, щоб тип особистості максимально відповідав типу середовища, яке очікується, таким чином більше враховуючи людський фактор; відпрацювати порядок просування по службі кадрів усіх категорій, у тому числі і масових професій, для стимулювання творчості, самовдосконалення, підвищення продуктивності і якості праці.

9. Необхідно переходити до планування кар'єри. Критеріями при цьому мають стати стаж роботи, позитивна діяльність на займаній посаді, позитивні результати атестацій. Слід вибудувати нову, а не формальну, систему атестації кадрів. Тут особливо важливо об'єктивно оцінювати працівника і обов'язково приймати рішення за підсумками атестації з моральним і матеріальним відзначенням кращих і застосуванням моральних і матеріальних стягнень аж до звільнення до тих, хто не задовольняє вимогам.

10. Виробити власну систему роботи з резервом кадрів відповідно до вимог стратегії державної установи.

11. Стратегія кадрової роботи передбачає покращення діяльності із закріплення працівників на важливих ділянках шляхом можливості отримання високих заробітків, набуття працівниками власності, надання житла або сприяння в будівництві, розвитку соціальної інфраструктури, комфортних умов праці, здорового мікро-клімату в колективах, доброзичливого стилю керівництв.

Практика управління людськими ресурсами повинна розглядатися через призму загальних стратегічних цілей організації, а не у вигляді окремого відтинку, заснованого на одиничному підході або мікропідходів. Ідея тут полягає в тому, щоб прийняти цілісну перспективу щодо СУП, яка гарантує, що не буде роздроблених стратегій, а політика СУП повністю узгоджується з цілями організації. Наприклад, якщо потреби співробітників в навчанні просто задовольняються шляхом поверхневого навчання по всіх темах, державна установа втрачає не тільки час, витрачений співробітниками на навчання, а й керівництво [22, с. 116].

Отже, організація, яка серйозно ставиться до своєї політики управління людськими ресурсами, забезпечить, щоб навчання ґрунтувалося на сфокусованих і актуальних методах.

Разом із тим, слід визнати, що сучасні ринкові умови господарювання мають специфічні особливості взаємовідносин в ланцюгу «керівник-працівник»,

що вимагає науково-практичної роботи відділу персоналу Міністерства задля ефективного функціонування.

Практичні пропозиції щодо вдосконалення СУП Міністерства молоді та спорту України включають в себе наступні процеси, як: розвиток рівня самоуправління; ефективна співпраця керівництва та робочого колективу; вдосконалення організаційної складової управління робочим процесом; моделювання етичних норм ділової комунікації на базі установи.

Крім того, для забезпечення Міністерства молоді та спорту України необхідним числом молодих робітників та зменшення витрат на пошуки персоналу, ми пропонуємо налаштувати механізм співпраці з освітніми закладами держави та за її межами. Водночас в системі моніторингу соціально-психологічного стану працівників в межах організації необхідно підвищувати організаційну культуру Міністерства за допомогою методик корпоративної поведінки. Керівники різних шаблів мають демонструвати власне відношення у формах виступів та заяв, в процесі роботи на робочому місці. Все це буде підтверджувати його особистий інтерес до організаційних цінностей державної організації.

Таким чином, розуміння значення організаційної культури в практичній діяльності Мінмолодьспорту, щоденні норми поведінки керівництва та керівників з управління персоналом мають відповідати корпоративним цінностям фірми та сприяти розвитку її культурних надбань [24, с. 83].

Узагальнюючи основу корпоративної культури Міністерства молоді та спорту України, потрібно виділити наступні принципи: повне дотримання існуючих правил та регламентів; виконання обов'язків, які виходять з договірних відносин та традицій ділового спілкування; порядність по відношенню до колег.

Отже, вищеперераховані інструменти щодо вдосконалення СУП Міністерства молоді та спорту України сприятимуть збільшенню продуктивності взаємовідносин у ланцюгу «керівник-працівник (держслужбовець)» за рахунок етичних норм та корпоративної культури; зниженню витрат організації на пошук

персоналу через рекомендовану систему співробітництва із освітніми закладами держави; покращенню моральної атмосфери Міністерства в цілому завдяки росту корпоративно-організаційної культури; росту відповідальності робітників та зниження відсотку плинності робітників та терміну їх пристосування в колективі.

Підсумовуючи третій розділ, можемо зробити такі висновки:

1. Визначили перспективи оптимізації системи управління персоналом в державній сфері на прикладі функціонування СУП Міністерства молоді та спорту України, а саме: застосування комплексної оцінки за методикою В. Зіхарда, яка дозволяє зменшити кількість помилок у процесі оцінювання робітників Мінмолодьспорту.

2. Розробили пропозиції щодо ефективного управління кадрами Міністерства, які спрямовані на розвиток рівня самоуправління, на ефективну співпрацю керівництва та робочого колективу, на вдосконалення організаційної складової управління робочим процесом, на моделювання етичних норм ділової комунікації на базі установи.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі на базі проведеного аналізу змодельовано теоретичне обґрунтування та розроблені методичні рекомендації відносно вирішення актуальної проблеми щодо вдосконалення СУП в межах Міністерства молоді та спорту України як одного з аспектів управління розвитком державного закладу. Підсумовуючи загальний зміст дослідження, можемо констатувати наступне:

1. Визначено, що процес управління персоналом - це планування, організація, компенсація, інтеграція і підтримання людей з метою сприяння досягненню організаційних, індивідуальних і суспільних цілей». Система управління персоналом (СУП) включає в себе функції зайнятості, розвитку і оплати праці. Ці функції в основному виконуються управлінням персоналом у співпраці з іншими відділами. Крім того, система управління персоналом є продовженням загального управління. СУП зацікавлена в заохоченні і стимулюванні компетентної робочої сили з метою найбільш повного внеску в справу. Система управління персоналом існує, щоб консультувати і допомагати лінійним керівникам в кадрових питаннях.

2. Окреслено структурні компоненти системи управління персоналом, серед яких:

- група спеціалістів певної галузі з відділу управління;
- технічні інструменти системи управління;
- інформаційна база даних, що містить в собі загальний практичний досвід управління персоналом;
- нормативно-правовий механізм реалізації системи управління.

3. З'ясовано, що нормативно-законодавча база регулювання кадрової політики в державному секторі складається з таких документів:

- Загальна декларація прав людини,
- Конституція України,

- Кодекс законів про працю України,
- Цивільний кодекс України,
- Кодекс України про адміністративні правопорушення,
- інші законодавчі та підзаконні нормативні акти.

4. Досліджено специфіку формування та реалізації державної кадрової політики та дійшли висновку, що, враховуючи світовий досвід формування та реалізації державної кадрової політики, вітчизняна стратегія управління персоналом в органах державної влади спрямована передусім на подальше удосконалення нормативно-правового забезпечення та проектування сучасної системи управління персоналом в державному секторі.

5. Доведено, що впровадження в українських установах, в тому числі державної форми власності, зарубіжної СУП має враховувати довгостроковість формування кадрів, що включає в себе: ретельний відбір кваліфікованих робітників певного віку, професійного досвіду, стажу; проектування мотиваційних та стимулюючих механізмів для персоналу; безпосередню участь співробітників у діяльності фірми; послідовну політику HR-спеціалістів в СУП; побудову належних умов праці; надання конкурентоспроможної зарплатні робітникам; високий показник якості кадрового регулювання в компанії.

6. Охарактеризовано перспективи оптимізації СУП в державній сфері та розроблені методичні рекомендації щодо ефективного управління кадрами Міністерства молоді та спорту України. Практика управління людськими ресурсами повинна розглядатися через призму загальних стратегічних цілей організації, а не у вигляді окремого відтинку, заснованого на одиничному підході або мікропідходів. Кадрова робота і процеси мають набути системності, яка передбачає наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість усіх аспектів управління персоналом, її безперервність.

7. Отже, практичні пропозиції щодо вдосконалення СУП Міністерства молоді та спорту України включають в себе наступні процеси:

1. Розвиток рівня самоуправління.

2. Ефективну співпрацю керівництва та робочого колективу.
3. Вдосконалення організаційної складової управління робочим процесом.
4. Моделювання етичних норм ділової комунікації на базі установи.

Вищеперераховані інструменти щодо вдосконалення СУП Міністерства молоді та спорту України сприятимуть:

- росту продуктивності взаємовідносин у ланцюгу «керівник-працівник (держслужбовець)» за рахунок етичних норм та корпоративної культури;
- зниженню витрат організації на пошук персоналу через рекомендовану систему співробітництва із освітніми закладами держави;
- покращенню моральної атмосфери Міністерства в цілому завдяки росту корпоративно-організаційної культури;
- росту відповідальності робітників та зниження відсотку плинності робітників та терміну їх пристосування в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес І. Ідеальний керівник. Чому ним не можна стати та що із цього витікає/ Іцхак Адизес // Альпіна Паблішер, 2016. - С. 134-148.
2. Актуальні проблеми державного управління / Редкол. : Г. І. Мостовий, В. Я. Амбросов, О. Ю. Амосов та ін. : зб. наук. праць – Х. : ХарРІНАДУ "Магістр", 2011. – № 3 (18). – С. 127-153.
3. Ансофф І. Стратегічне управління: Пер. з англ. - М.: Економіка, 1989. – С. 16-34.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: Навчальний посібник/ Л. В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – С. 88-121.
5. Беме Г., Хен Р. Як керувати людьми - практика менеджменту на підприємстві. - Бад-Гарцбург, 1993 – С. 58-70.
6. Буковинська М. П. Управління персоналом: підручник / М.П. Буковинська, В. П. Сладкевич. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – С. 345-362.
7. Васильєва О. І. Підготовка вищого корпусу державних службовців: світовий досвід / О. І. Васильєва, Ю. В. Давидова // Інвестиції : практика та досвід – 2011.– № 5. – С.77–79.
8. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика: монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. – С. 325-344.
9. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навчальний посібник для вузів : / М. Д. Виноградський, А. М.Виноградська, О. М. Шканова. - 2-ге вид.. - К. : ЦУЛ, 2009 . – С. 342-358.
10. Волгін Н. А. Японський досвід вирішення економічних і соціально-трудових проблем. - М.: Економіка, 1998. – С. 28-44.
11. Воронкова В. Г. Менеджмент у державних організаціях / В. Г. Воронкова. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – С. 220-247.

12. Герчикова І. Н. Менеджмент. - М.: Банки і біржі, 1995. – С. 156-168.
13. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудиус; за ред. О. В. Покатаєвої // Право та державне управління: збірник наукових праць: [у 2-х т.]. – Запоріжжя : КПУ, 2017. – Т. 2. – № 4.– С. 191-198.
14. Горохова К. Г. «Держава добробуту»: шведська модель. - М.: Знання, 1994. – С. 39-55.
15. Грай М. Просування по службі як елемент державно-службових відносин / Марина Грай // Вісн. держ. служби України. – 2010. – № 3. – С. 34–38.
16. Грейсон Д. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття: Пер. з англ. - М.: Економіка, 1991. – С. 99-123.
17. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент. - К.: МАУП, 1998. – С. 27-55.
18. Друкер П. Керування, націлене на результати: Пер. з англ. - М.: Економіка, 1994. – С. 7-17.
19. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування/ Я. Ф. Жовнірчик // Інвестиції практика та досвід. -2017. - №12. - С.102-107.
20. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В.М. Жуковська, І. П. Миколайчук. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – С. 204-220.
21. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII-ВР (зі змінами та доповненнями) // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
22. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / І. В. Захарова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 16 (205). – С. 116-120.

23. Зіхард В. Керувати без конфліктів: Пер. с нем. - М.: Економіка, 1990. – С. 2-11.
24. Ісікава К. Японські методи управління якістю: Пер. з англ. - М.: Економіка, 1988. – С. 83-94.
25. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки / Н. Б. Кузнецова. - 2009. - № 6 (96). - С. 115-121.
26. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія / О. А. Линдюк. – Київ : НАДУ, 2016. – С. 288-300.
27. Малиновський В. Я. Державне управління: Навч. Посіб. – / В. Я. Малиновський. – Луцьк: РВВ «Вежа» . – 2000. – С. 66-83.
28. Михненко А. М. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України / А. М. Михненко, Н. Т. Гончарук, Л. Л. Прокопенко // Командор. – 2011. – № 1. – С. 9-13.
29. Мوند Я. «Тойота». Методи ефективного управління: Пер. з англ. - М.: Економіка, 1989. – С. 28-63.
30. Нижник Н. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах / Н. Нижник, О. Муза // Право України. – 2016. – № 9. – С. 9-16.
31. Оболенський О. Ю. Державна служба: Підручник. - К.: КНЕУ, 2006. – С. 322-344.
32. Одінцова Г. С. Керівник у сфері державного управління : опор. конспект лекцій / Г. С. Одінцова. – Х., 2000. – С. 38–48.
33. Офіційний сайт Міністерства молоді та спорту України. - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://dsmsu.gov.ua/index/ua>.
34. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К.: Ліра-К. –2015. – С. 320-340.
35. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. /І. Л. Петрова. - К. : КНЕУ, 2013. – С. 357-362.

36. Постанова «Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України» від 15.04.2020 року № 296 // Інформаційне агентство «Ліга Закон». – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/KP140220?an=1>.

37. Пронніков В. А., ладаном І. Д. Управління персоналом в Японії. - М.: Економіка, 1989. – С. 49-63.

38. Серьогін С. М. Кадрова політика і державна служба / С. М. Серьогін. – Ч. 1. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. – С. 22-34.

39. Сердюк О. І. Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікації / Сердюк О. І., Тернова Т. І. // Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін : монографія / [за заг. ред. д. держ. упр., професора Т. М. Лозинської]; Полтавська державна аграрна академія. – Полтава : ФОП Гаража М. Ф., ТОВ Сімон, 2017. – С. 221–234.

40. Тічі Н., Девані М. Лідери реорганізації (з досвіду американських корпорацій): Пер. з англ. - М.: Економіка, 1990. – С. 15-23.

41. Тронь В. Методологія креативного управління / В. Тронь // Державне управління в Україні: реалії та перспективи : зб. наук. пр. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 34-41.

42. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф.І. Хміль. - К. : Академвидав, 2006. – С. 503-538.

43. Хомишин І. Ю. Зміст і сутність правового статусу державного службовця / І. Ю. Хомишин // Порівняльно-аналітичне право. – 2015. – № 2. – С. 198-201.

44. Чернецька Г. Службова кар'єра державного службовця / Ганна Чернецька // Зб. наук. пр. УАДУ. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2, ч. 3. – С. 166–173.

45. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2009. – С. 380-398.

46. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту: Підручник. - 3-е изд., Перераб. і доп. - К.: МАУП, 1999. – С. 168-203.

ДОДАТКИ

Додаток А

СТРУКТУРА МІНІСТЕРСТВА

▶ [Головна](#) ▶ [ПРО МІНІСТЕРСТВО](#) ▶ [Структура Міністерства](#)

23.07.2020

Структура Міністерства молоді та спорту України

СТРУКТУРА

апарату Міністерства молоді та спорту України

№ з/п	Назва структурних підрозділів
1	КЕРІВНИЦТВО
2	ПАТРОНАТНА СЛУЖБА
3	ДЕПАРТАМЕНТ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ
4	ДЕПАРТАМЕНТ ОЛІМПІЙСЬКОГО СПОРТУ
5	ДЕПАРТАМЕНТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА НЕОЛІМПІЙСЬКИХ ВИДІВ СПОРТУ
6	ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСІВ
7	УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ
ВЛАДИ

Студентки 2м курсу, 4 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Карсім
Ольги
Володимирівни

Науковий керівник
доктор економічних наук,
доцент

(підпис керівника)

Ладонько
Людмила
Степанівна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
доцент

(підпис гаранта)

Ладонько
Людмила
Степанівна

Київ 2020

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Основний зміст роботи викладено на 59 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел складається з 46 найменувань. Робота містить 4 рисунки, 7 таблиць, 2 формули.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей процесу управління персоналом в органах державної влади, зокрема Міністерстві молоді та спорту України, та формування практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- опрацювати теоретико-методологічні засади управління персоналом в органах державної влади;
- з'ясувати специфіку формування та реалізації державної кадрової політики;
- визначити принципи та напрями кадрової стратегії Міністерства молоді та спорту України;
- дослідити перспективи оптимізації СУП в державній сфері на прикладі Мінмолодьспорту;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління персоналом досліджуваної організації.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом в органах державної влади.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні і прикладні основи функціонування системи управління персоналом на прикладі Міністерства молоді та спорту України в контексті системного розвитку держави.

Для вирішення визначених завдань у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: системного аналізу та порівняння; спостереження; систематизації та узагальнення; формалізації; метод статистичного аналізу та графічний метод.

У першому розділі розкриваються сутнісні характеристики та теоретико-методологічні засади управління персоналом в органах державної влади, а також специфіка формування та реалізації державної кадрової політики.

У другому розділі міститься загальна характеристика організаційної структури Міністерства молоді та спорту України, визначаються принципи та напрями кадрової стратегії Міністерства, здійснюється аналіз чисельності та структури персоналу державної установи.

У третьому розділі визначаються перспективи оптимізації системи управління персоналом в державній сфері та викладаються пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління персоналом досліджуваної організації

Одержані результати можуть бути використані при вирішенні актуального питання в аналізі сучасної кадрової політики державних установ, а також в розробці та імплементації стратегії розвитку державної влади через методики та організаційні підходи функціонування системи управління персоналом (СУП) в державних установах.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розвитку і поглибленні існуючих та обґрунтуванні нових теоретичних і методичних положень, які у комплексі визначають організаційно-методичну базу удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади.

Анотація

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто поняття «управління персоналом», «державна служба», «система управління персоналом на державній службі». Визначено основні принципи, на які спирається система управління персоналом та які завдання повинна виконувати у сфері державної служби. Розглянуто основні методи, якими користуються в Україні під час управління кадрами на державній службі. Проаналізовано нормативно-правову базу, на основі якої здійснюється кадрова політика на території України у сфері

державної служби. На базі Міністерства молоді та спорту України у статті проаналізовано структуру департаментів та перелік існуючих професій, визначено правову базу, що є основою до здійснення кадрової політики. На основі вторинних даних та проведеного аналізу об'єкта дослідження виділено основні проблеми та перспективи розвитку, зроблено загальні висновки.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, управління персоналом на державній службі, державна кадрова політика, державна служба.

Summary

The final qualification work discusses the concept of «personnel management», «public service», «personnel management system in the public service». The basic principles on which the personnel management system is based and what tasks should be performed in the field of public service are determined. The basic methods that are used in Ukraine when managing personnel in the public service are considered. The legal framework on the basis of which the personnel policy is implemented in Ukraine in the field of public service is analyzed. On the basis of the Ministry of Youth and Sports of Ukraine, the article analyzes the structure of departments and a list of existing professions, defines the legal framework, and is the basis for the implementation of personnel policy. Based on the secondary data and the analysis of the research object, the main problems and development prospects are identified, general conclusions are made.

Key words: personnel policy, personnel management, personnel management system in the public service, public personnel policy, public service.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу
на тему “Управління персоналом в органах державної влади”
студентки ОС “Магістр”
спеціальності “Публічне управління та адміністрування”
Київського національного торговельно-економічного університету
Карсім Ольги Володимирівни

Випускна кваліфікаційна робота виконана на актуальну тематику. Питання щодо підходів управління персоналом в органах державної влади України за сучасних умов залишаються дуже актуальними. Сьогодні використання світової практики управління персоналом в умовах вітчизняної кадрової стратегії, в тому числі у державному секторі, стає важливим не тільки для збереження організації на ринку, але й для розширення її позицій в умовах конкурентної боротьби.

В випускній кваліфікаційній роботі досліджено особливості процесу управління персоналом в органах державної влади та формування практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Автором були використані такі методи дослідження, як системний аналіз та порівняння; спостереження; систематизація та узагальнення; формалізація; метод статистичного аналізу та графічний метод.

Перевага роботи полягає в розвитку та поглибленні існуючих та обґрунтуванні нових теоретичних і методичних положень, які комплексно визначають організаційно-методичну базу удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади.

Випускна кваліфікаційна робота містить практичні рекомендації, виконана відповідно до сучасних умов та відповідає основним вимогам та може бути допущеною до захисту.



Директор ДЮСН
М.КИЄВА З
ПЛАВАННЯ

Л.В.Толстих

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Карсім Ольга Володимирівна, повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія роботи ідентична з друкованою.

« » _____ 2020 року _____ (підпис)

Згода

Я, Карсім Ольга Володимирівна, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: “УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ” та несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

« » _____ 2020 року

Підпис

Карсім О.В.

