

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри

_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**«Удосконалення кадрової політики в територіальних органах
(на прикладі Північно – Східного міжрегіонального управління
Міністерства юстиції (м. Суми))»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма «Державна служба»

Студента групи ДС.мз-11

Бойко Віолетти Джихадівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Бойко В.Д.

Науковий керівник:

к.н. з держ.упр. Мотречко В.В.

Суми-2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____ 20 _____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування (Державна служба)

студенту групи ДС.мз-11

Бойко Віолетті Джихадівні

1. Тема роботи «Удосконалення кадрової політики в територіальних органах (на прикладі Північно – Східного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Суми)», затверджена наказом по СумДУ №1198-VI від „09” грудня 2022 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 11.12.2022
3. Мета кваліфікаційної роботи: визначення концептуальних основ і технологій щодо організації та планування кадрової політики в організації юридичної сфери діяльності в умовах розвитку ринку на основі чинного трудового законодавства України.
4. Об’єкт дослідження: процес удосконалення системи організації та планування кадрової політики організації, яка функціонує у сфері надання юридичних послуг.

5. Предмет дослідження: соціально-психологічні, організаційні проблеми формування системи управління кадрами в публічному управлінні

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах щорічної статистичної звітності організації, положення про структурний підрозділ, навчальних посібників, підручників, оглядових статей та тез конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет-ресурсів, службової інформації.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	жовтень 2022
II	АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНАХ (НА ПРИКЛАДІ ПІВНІЧНО – СХІДНОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ М. СУМИ)	листопад 2022
III	ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНАХ	грудень 2022

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен провести дослідження кадрової політики у публічному управлінні.

У розділі 2 студент повинен провести аналіз процесу управління кадровою політикою в територіальних органах.

У розділі 3 студент повинен запропонувати основні шляхи удосконалення кадрової політики у сфері публічного управління в територіальних органах.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Мотречко В.В.		
2	Мотречко В.В.		
3	Мотречко В.В.		

9. Дата видачі завдання 24.09.2022_____

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Мотречко В.В.
(підпис) (П. І. П/б)

Завдання до виконання одержав _____ Бойко В.Д.
(підпис) (П. І. П/б)

АНОТАЦІЯ

Розглянули теоретичні основи дослідження кадрової політики в публічному управлінні, визначили сутність та зміст кадрової політики як елементу публічного управління, провели дослідження основних функцій та методів кадрової політики на сучасному етапі публічного управління.

Визначили організаційну та правову характеристика діяльності Північно – Східного міжрегіонального управління Міністерства юстиції м. Суми, здійснили аналіз ефективності управління персоналом в Північно – Східному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції м. Суми.

Дослідили основні шляхи удосконалення кадрової політики у сфері публічного управління, визначили зміст основних напрямків удосконалення кадрової політики в органах територіального управління, розглянуто процес удосконалення системи формування кадрової політики на основі застосування оцінки персоналу.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи

Робота складеться із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, якій містить 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 30 сторінок, 1 рисунок, 4 таблиці, список використаних джерел 3 сторінки.

Об'єкт дослідження: процес удосконалення системи організації та планування кадрової політики організації, яка функціонує у сфері надання юридичних послуг.

Предмет дослідження: соціально-психологічні, організаційні проблеми формування системи управління кадрами в публічному управлінні.

Мета кваліфікаційної роботи: визначення концептуальних основ і технологій щодо організації та планування кадрової політики в організації юридичної сфери діяльності в умовах розвитку ринку на основі чинного трудового законодавства України.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- висвітлити теоретичні основи дослідження кадрової політики в публічному управлінні;
- визначити сутність та зміст кадрової політики як елементу публічного управління;
- провести дослідження основних функцій та методів кадрової політики на сучасному етапі публічного управління.
- розглянути Визначили організаційну та правову характеристика діяльності Північно – Східного міжрегіонального управління Міністерства юстиції м. Суми;
- здійснити аналіз ефективності управління персоналом в Північно – Східному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції м. Суми.
- дослідити основні шляхи удосконалення кадрової політики у сфері публічного управління;
- визначити зміст основних напрямків удосконалення кадрової політики в органах територіального управління;
- розглянути процес удосконалення системи формування кадрової політики на основі застосування оцінки персоналу.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення теорії менеджменту.

В роботі був використаний ретроспективний та порівняльний аналіз.

Ключові слова. МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА СЛУЖБА, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	10
1.1 Сутність та зміст кадрової політики як елементу публічного управління.....	10
1.2 Дослідження основних функцій та методів кадрової політики на сучасному етапі публічного управління.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНАХ (НА ПРИКЛАДІ ПІВНІЧНО – СХІДНОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ М. СУМИ)	16
2.1 Організаційна та правова характеристика діяльності Північно – Східного міжрегіонального управління Міністерства юстиції м. Суми.....	16
2.2 Аналіз ефективності управління персоналом в Північно – Східному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції м. Суми.....	18
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНАХ.....	21
3.1 Зміст основних напрямків удосконалення кадрової політики в органах територіального управління	21
3.2 Удосконалення системи формування кадрової політики на основі застосування оцінки персоналу	25
ВИСНОВКИ.....	27
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	28

ВСТУП

Персонал як виробничо – управлінський ресурс організації є запорукою успішної діяльності. Починаючи від працівників нижчої ланки до керівників та управлінців, кожен робить свій внесок у діяльність організації, тим самим утворюючи злагоджений механізм.

Але, як і будь-яка система, організація повинна працювати в рамках певних правил та законів, які мають приносити максимальну користь для всієї організації загалом.

Успіх будь якої організації у сфері публічного управління значною мірою залежить від ефективності використання людських ресурсів, які обумовлюють результативність організації, що виявляється у високопродуктивному використанні й розвитку трудових ресурсів. Таких результатів досягає організація, укомплектована відповідною чисельністю працівників, які володіють необхідним потенціалом праці, мотивовані до узгодженої з цілями організації поведінки, для яких створено належні умови, тобто сформовано відповідну культуру організації.

Робота з кадрами стає найважливішою функцією управлінської діяльності менеджера і керівного апарату в цілому.

Перетворення форм і методів управління в публічній сфері, спрямоване на розвиток підприємливості і творчості, стане ефективним у тому випадку, якщо буде здійснюватися кадрами, здатними на високому професійному рівні вирішувати завдання управління персоналом, скеровувати трудовий потенціал працівників на досягнення мети організації.

Керівники всіх рівнів повинні на достатньому рівні володіти основами кадрового менеджменту, уміти професійно оцінювати відносини, що складаються у командах, скеровувати роботу лідерів у колективі таким чином, щоб це служило інтересам як організації в цілому, так і кожного її члена.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи організації та планування кадрової політики організації, яка функціонує у сфері надання юридичних послуг.

Предметом дослідження є соціально-психологічні, організаційні проблеми формування системи управління кадрами в публічному управлінні.

Метою написання роботи за обраною темою є визначення концептуальних основ і технологій щодо організації та планування кадрової політики в організації юридичної сфери діяльності в умовах розвитку ринку на основі чинного трудового законодавства України.

Для досягнення окресленої мети було визначено наступне коло завдань:

- висвітлити теоретичні основи дослідження кадрової політики в публічному управлінні;
- визначити сутність та зміст кадрової політики як елементу публічного управління;
- провести дослідження основних функцій та методів кадрової політики на сучасному етапі публічного управління.
- розглянути Визначили організаційну та правову характеристика діяльності Північно – Східного міжрегіонального управління Міністерства юстиції м. Суми;
- здійснити аналіз ефективності управління персоналом в Північно – Східному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції м. Суми.
- дослідити основні шляхи удосконалення кадрової політики у сфері публічного управління;
- визначити зміст основних напрямків удосконалення кадрової політики в органах територіального управління;
- розглянути процес удосконалення системи формування кадрової політики на основі застосування оцінки персоналу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1 Сутність та зміст кадрової політики як елементу публічного управління

В даний час, у всіх організаціях, де застосовується сучасний підхід до управління трудовими ресурсами, працівники вважаються найдорожчим ресурсом у компанії, а розвиток їх потенціалу вважається однією з найважливіших цілей, яку необхідно досягти для реалізації ефективного функціонування підприємства, установи чи організації. Загальна корпоративна стратегія та досить великий обсяг інвестицій спрямовані саме на персонал, який працює в організації і вважається одним із головних факторів конкурентної переваги.

Кадрова політика, обумовлена певною філософією та принципами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів організації, є однією з найважливіших складових частин її стратегії. Саме стратегія управління кадровим потенціалом загалом визначає пріоритети підприємства у сфері управління персоналом.

Зазначимо, що для реалізації наявних цілей у кадровій політиці необхідно проведення конкретних напрямків, таких як стратегія відбору персоналу, стратегія найму персоналу, стратегія адекватної мотивації персоналу.

Незважаючи на те, що все ж таки не існує єдиного терміну кадрової політики, це поняття широко використовується в таких напрямках як: управління працею, управління ресурсами праці, управління кадровими одиницями, загальне управління всім персоналом установи чи організації,

робота з кадрами, пов'язана із трудовою діяльністю конкретного працівника, управління поведінкою працівника на всіх етапах процесу виробництва.

В економічній літературі зустрічається велика кількість визначень поняття «кадрова політика».

Кадрова політика є загальним напрямом усієї кадрової роботи, до якого входять такі елементи, як, наприклад, методи, загальні принципи, форми, а також механізми організації, пов'язані з напрацюванням тих завдань і цілей, які будуть спрямовані на стабілізацію, збереження та подальший розвиток всього кадрового потенціалу, наявного в організації.

На нашу думку, кадрову політику можна визначити, як загальну стратегію, що поєднує у собі всі форми роботи з кадрами, а також розроблені плани, згідно з якими має використовуватися робоча сила.

В загальній системі управління персоналом, говорячи про поняття кадрової політики, мають на увазі управління частиною населення, що належить до цієї категорії, та підпадає під планомірний вплив і регулювання відносинами, що склалися у суспільстві.

Поняття «кадрова політика» відносять частіше до певної території установи чи організації, і воно охоплює низку питань щодо ефективного використання робочої сили, яка задіяну у виробничому чи управлінському процесі.

Поняття «кадрова політика» сприймається як складова більш ширшого поняття – «економіка праці».

Існує безліч різноманітних понять кадрової політики, кожне з яких належить до конкретного типу підприємства чи організації і безпосередньо залежить від цілей, які ставить перед собою дана організація, враховуючи її основні функції.

На думку Єгоршина А.П., кадрова політика – це свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів, керівних органів на людей, що здійснюється для спрямування цих дій та отримання бажаних результатів.

На думку Єрьоміна Б.Л. і Базарова Т.Ю. , кадрова політика є процесом планування, мотивування, організації, і навіть контролю роботи співробітників, які здійснюють свою трудову діяльність у межах цієї організації. Кадрова політика є необхідним елементом для формулювання та досягнення цілей, що стоять перед організацією. У цьому випадку управління кадрами асоціюватиметься з однією або декількома функціями у певних системах.

Кібанов А.Я. визначає кадрову політику як комплекс дій, які мають забезпечувати збіг кількісних та якісних характеристик персоналу з цілями та завданнями організації.

Ілляшенко В.В. дає визначення кадрової політики. Відповідно до якого, кадрова політика є діяльність, завдяки якій неорганізований натовп перетворюється на цілеспрямовану групу, що має високу продуктивність та значні показники ефективності.

Вважаємо, що вищезгадані визначення дещо відрізняються один від одного в певних деталях, але мають три схожі елементи, які і є основними ознаками кадрової політики:

- безпосередній вплив на певну групу людей, які здійснюють свою трудову діяльність на підприємстві, в установі чи організації;
- такий вплив тісно пов'язаний безпосередньо з цілями та завданнями організації;
- вплив, управління, який стимулює рух трудових ресурсів, а також регулює їх раціональне використання.

Найголовнішою метою кадрової політики буде забезпечення повного балансу між чисельністю та складом працівників організації. Даний баланс повинен формуватися на основі відповідних завдань, які стоять перед

організацією і направлені на задоволення її потреб, а також цей баланс повинен бути обґрунтованим вимогами певних елементів законодавства і ситуацією, що склалася на ринку праці.

1.2 Дослідження основних функцій та методів кадрової політики на сучасному етапі публічного управління

Перейдемо до розгляду класифікації функцій кадрової політики, запропонованої такими дослідниками, як Мескон М. Х., Альберт М. і Хедоури Ф. Цей ряд авторів вважає, що є кілька функцій, які треба брати за основу у процесі регулювання роботи кадрів.

Розглянемо функції кадрової політики докладніше:

- організаційна функція регулює процес поділу завдань між окремими працівниками чи підрозділами, і навіть процес визначення головної мети та послідовності дій їх досягнення;
- спонукаюча або мотиваційна функція відповідає за стимуляцію дії співробітників;
- функція планування включає в себе вибір безпосередньої мети, і навіть розробку конкретного плану дій у розвитку персоналу та організації в цілому;
- контролююча функція забезпечує повну відповідність запланованого результату з реально досягнутим.

Методи управління кадрами представлені способами впливу на співробітників, для координування їх роботи під час функціонування підприємства, установи чи організації.

Виділяються 3 основні групи методів управління кадрами, які представлені:

- адміністративними;
- економічними;
- соціально-психологічними методами.

Організаційні методи представлені формуванням управлінських структур, створенням трудових колективів, підготовкою та проведенням громадських заходів і т.д.

Адміністративні методи є методами владної мотивації, вони орієнтовані або на прямий примус людей до певної поведінки, або створення можливості такого примусу. Ці методи виходять із нерівності учасників управлінського процесу.

У разі необхідності оперативного вирішення різних проблем підприємств, установ чи організацій, адміністративні методи перестали відповідати реальним потребам управління.

Виникла потреба у таких методах управління, що дозволяють співробітникам організації, ґрунтуватися на своєму матеріальному інтересі, приймати рішення та нести відповідальність за результат.

Йдеться про економічні методи, які набули широкого поширення на початку ХХ століття. На відміну від адміністративних, вони передбачають не безпосередній, а опосередкований вплив на об'єкт управління.

Однак економічні методи управління не мають достатнього стимулюючого ефекту для співробітників, які працюють не тільки, не насамперед заради грошей. Тому паралельно виникають методи, що ґрунтуються на взаєминах між людьми всередині організації – це соціально-психологічні методи.

До соціально-психологічних методів можна віднести психологічну мотивацію, створення творчої атмосфери в колективі, задоволення культурних та духовних потреб персоналу.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що, використовуючи лише один метод управління персоналом, неможливо досягти бажаного результату; Найбільшу ефективність у управлінні персоналом забезпечує застосування комплексу з усіх розглянутих методів.

Таким чином, аналізуючи вищесказане ми дійшли висновку, що кадрова політика є тривалим і трудомістким процесом, у ході якого здійснюється планування, організація, і навіть стимулювання та контроль над роботою всіх співробітників організації. Цей процес є необхідним при досягненні поставленої мети та вирішення поточних завдань в діяльності установи.

Також кадрова політика включає координування щоденної робочої діяльності всього персоналу, яке необхідне для підвищення мотивації та результативності.

Усі вищевказані методи реалізації кадрової політики та здійснення управління персоналом вважаються необхідним елементом в загальній системі публічного управління.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНАХ (НА ПРИКЛАДІ ПІВНІЧНО – СХІДНОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ М. СУМИ)

2.1 Організаційна та правова характеристика діяльності Північно – Східного міжрегіонального управління Міністерства юстиції м. Суми

Історія органів та установ юстиції Сумської області нерозривно пов'язана з історією створення та функціонування області, яка була утворена на початку 1939 року.

Міжрегіональні управління Міністерства юстиції України підпорядковуються Міністерству юстиції України та є його територіальними органами (далі – Управління юстиції).

Очолює дану організацію Свистун Ірина Петрівна, яка з 16.12.2019 по 12.10.2022 виконувала функції начальника Північно-Східного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Суми), до складу якого увійшли обласні юстиції Полтавщини, Сумщини та Чернігівщини. А з 13.10.2022 і дотепер – Свистун І. П. є начальником Східного міжрегіонального управління Міністерства юстиції. Відтепер оновлений орган об'єднує шість областей: Донецьку, Луганську, Полтавську, Сумську, Харківську, Чернігівську.

Основними завданнями міжрегіонального управління є:

- реалізація державної правової політики у сферах державної реєстрації актів цивільного стану; державної реєстрації речових прав на нерухоме майно; державної реєстрації юридичних осіб, громадських формувань, та фізичних осіб – підприємців; державної реєстрації статутів територіальних громад сіл, селищ, міст; забезпечення реалізації державної політики у сферах організації примусового виконання рішень судів та інших органів;
- забезпечення роботи нотаріату;

- експертне забезпечення правосуддя;
- запобігання та протидія легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму.

Загальну ефективність діяльності Управління юстиції будемо оцінювати через показники рентабельності та прибутковості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз ефективності діяльності Управління юстиції в 2021 р.

Показник	Формула для розрахунку	Значення
Коефіцієнт оборотності активів	$K_{oa} = \text{ЧД} / [(V_{k_0} + V_{k_1}) / 2]$ ЧД – чистий дохід; V_{k_0} – сума власного капіталу на початок періоду; V_{k_1} – сума власного капіталу на кінець періоду ;	$K_{oa} = 21047 : [(7252+6849) / 2]$ $K_{oa} = 2,98$
Коефіцієнт рентабельності діяльності	$K_{rp} = \text{Пр} / \text{ЧД}$ Пр – сума прибутку.	$K_{rp} = 378 : 21047 = 0,02$ $K_{rp} = 0,02$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$K_{rvk} = \text{Пр} / [(V_{k_0} + V_{k_1}) / 2]$	$K_{rvk} = 378 : [(7252+6849) / 2] = 0,05$ $K_{rvk} = 0,05$

Таким чином Управління юстиції здійснює свою діяльність на засадах ефективного управління.

Таблиця 2.2

Якісна оцінка ефективності діяльності Управління юстиції в 2021 р. з урахуванням галузевої специфіки (галузь юридичної діяльності)

Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт рентабельності діяльності	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Оцінка ефективності діяльності з урахуванням галузевої специфіки
Високе значення	Високе значення	Високе значення	Задовільно для всіх установ
Низьке значення	Високе значення	Середнє значення	Задовільно для юридичної сфери
Низьке значення	Середнє значення	Середнє значення	Задовільно для публічного управління

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновки про те, що Управління юстиції покращило результати своєї управлінської та фінансової діяльності і сфері публічного адміністрування.

В таблиці 2.3 проведемо аналіз фінансової ефективності в діяльності Управління юстиції

Таблиця 2.3

Аналіз доходів та витрат Управління юстиції за 2021 рік (тис. грн)

Дохід від організації та надання юридичних послуг		Витрати на надання юридичних послуг		Прибуток від надання юридичних послуг		Зростання (зменшення) прибутку від надання юридичних послуг		
2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	всього	за рахунок зростання (зменшення) чистого доходу	за рахунок зменшення (зростання) витрат на організацію юридичної діяльності
1	2	3	4	5	6	7	8	9
17541	21047	14494	18282	3047	2765	-282	3506	-3788

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновки про те, що Управління юстиції покращило результати своєї діяльності.

2.2 Аналіз ефективності управління персоналом в Північно – Східному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції м. Суми

Для визначення ефективності управління кадровим потенціалом в даній організації за кожною категорією працівників розрахуємо необхідну і надлишкову плинність кадрів, скориставшись наступною формулою:

$$V_n = V_{n_1} + V_{n_2}, \quad (2.1)$$

де V_n – необхідна плинність;

V_{n_1} – вибуло у зв'язку з переходом в інші організації;

Vn_2 – вибуло у зв'язку з призовом до армії, переходом на навчання, виходом на пенсію.

$$Ba = Ba_1 + Ba_2 + Ba_3, \quad (2.2)$$

де Ba – надлишкова плинність;

Ba_1 – вибуло за власним бажанням;

Ba_2 – звільнено за нестачі, крадіжки;

Ba_3 – звільнено за порушення дисципліни і правил торгівлі.

За кожною категорією працівників розраховуємо коефіцієнт плинності, скориставшись формулою:

$$K_p = \frac{Ba}{\mathcal{C}_p}, \quad (2.3)$$

де Ba – надлишкова плинність;

\mathcal{C}_p – загальна чисельність працюючих.

За кожною категорією працюючих розраховуємо коефіцієнт закріплення кадрів

K_3 :

$$K_3 = \frac{\Pi_p}{B_{yp}}, \quad (2.4)$$

де Π_p – кількість прийнятих працівників;

B_{yp} – кількість звільнених працівників за різними причинами.

За результатами розрахованих у табл. 2.4 даних можна відмітити що в Управлінні юстиції сформувалася ефективна система управління кадрами.

Склад та плинність кадрів на підприємстві Управління юстиції за 2021 рік

Категорія	Всього працює	Протягом року											Структура, %	
		Прийнято на роботу	Всього вибуло за рік	з них						Показники плинності				
				Переведені у інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, пенсією	звільнено			Структура		Коефіцієнти			
						за власним бажанням	за нестачі, крадіжки	за порушення дисципліни і т. д.	необхідна, чол.	надлишкова, чол.	плинності	закріплення		
Чр	Пр	Вув	Вн ₁	Вн ₂	Ва ₁	Ва ₂	Ва ₃	Вп	Ва	Кр	Кз			
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	14	
Обліковий склад	136	4	6	8	6	18	0	2	14	20	0.02	1.41	100	
Жінки	42	32	15	5	-	10	-	-	5	10	0.01	2.1	0.75	
Молодші 30 років	24	22	11	4	4	3	-	-	8	3	0.008	2	0.47	
З вищою освітою	11	25	10	7	-	3	-	-	7	3	0.01	2.5	0.22	
З середньою спец. освітою	17	23	20	1	2	15	-	2	3	17	0.09	1.15	0.26	
З середньою загальною освітою	18	-	4	-	4	-	-	-	4	-	0	0	0.5	
Матеріально відповідальні	13	42	29	7	3	17	-	2	10	19	0.03	1.4	0.69	
Керівники	3	4	3	2	-	1	-	-	2	1	0.01	1.3	0.1	
Спеціалісти	7	11	10	2	2	6	-	-	4	6	0.03	1.1	0.2	
Технологи виробничих цехів	11	28	10	4	-	6	-	-	4	6	0.01	2.8	0.5	
Допоміжні працівники	26	5	11	-	4	5	-	2	4	7	0.08	0.45	0.11	

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНАХ

3.1 Зміст основних напрямків удосконалення кадрової політики в органах територіального управління

При формуванні ефективної кадрової політики будь-якого підприємства, установи чи організації у відносинах з працівниками доцільно дотримуватися наступних принципів:

- єдина система мотивації праці для всіх працівників;
- створення позитивної атмосфери в колективі, яка заснована на відкритості, взаємній повазі та сприянні розкриттю здібностей окремо кожного працівника та колективу в цілому;
- прозорість та об'єктивність системи оплати та мотивації праці;
- періодичне підвищення заробітної плати у зв'язку з підвищенням продуктивності праці;
- використання гнучких систем преміювання з метою врахування індивідуального трудового вкладу працівника;
- надання безпечних та комфортних умов трудової діяльності на робочому місці тощо.

Основні напрями процесу удосконалення кадрової політики в організації представлені на рис. 3.1.

Аналізуючи вище поданий рисунок, основні напрями вдосконалення кадрової політики організації у сфері публічного управління характеризуються такими складовими як:

- кадрове планування, що передбачає визначення якісної та кількісної потреби у персоналі;

- організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення зростання кваліфікації працівників, вимагає формування навчально-матеріальної бази, створення навчальних баз, курсів та центрів, шкіл з вивчення передових методів організації праці;
- система стимулювання, яка дає змогу напрацювати політику стимулювання праці та набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, які відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню працівників, що працевлаштовані на підприємстві;
- проведення атестації керівників працівників, фахівців і службовців, результати якої використовуються з метою забезпечення відповідності кадрів із зростаючими вимогами у сфері публічної діяльності;
- формування кадрового резерву, яке полягає в ефективній підготовці майбутніх керівників.

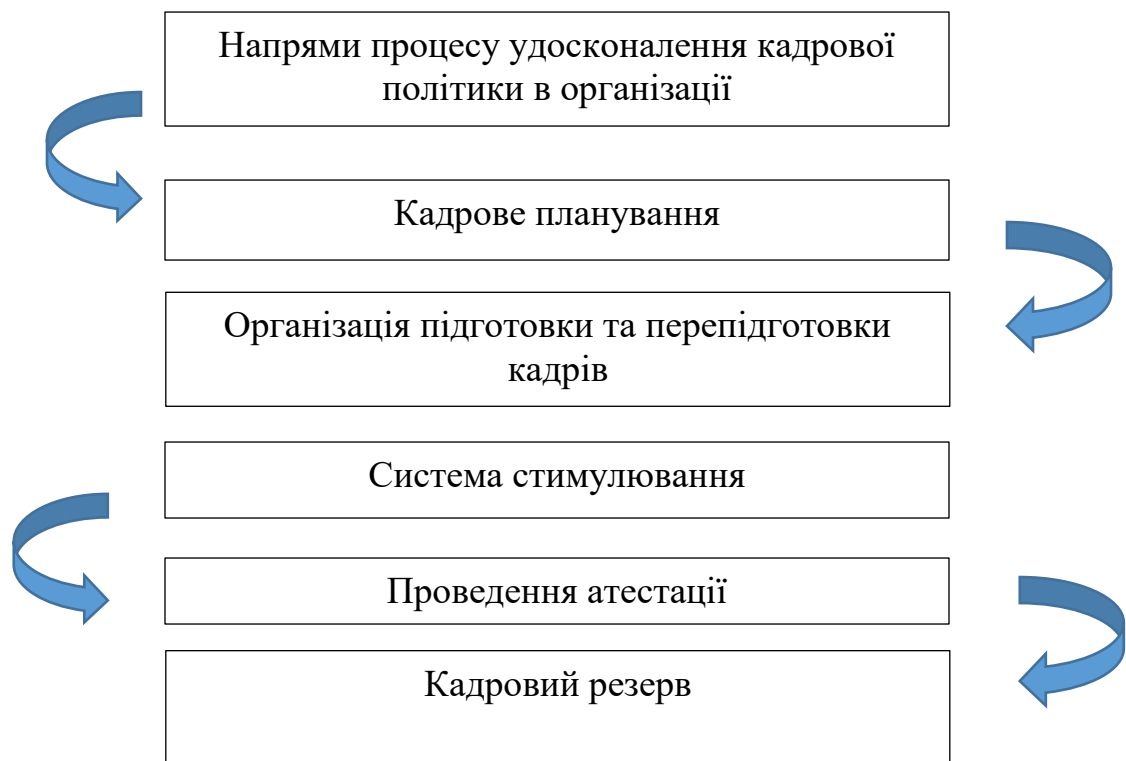


Рис. 1.3 – Напрями процесу удосконалення кадрової політики в організації представлені

Кадровий резерв створюється з метою мінімізації терміну адаптації працівників на посадах, формування лояльності до організації, що є гарантією довгострокового та успішного співробітництва і поступової «зміни поколінь», завдяки чому зберігаються технології та корпоративна культура; планування кар'єри працівників, яка передбачає розвиток професійних здібностей людини, накопичення її професійного та особистого досвіду тощо.

3.2 Удосконалення системи формування кадрової політики на основі застосування оцінки персоналу

Для того, щоб здійснювати ефективну кадрову політику необхідно проводити оцінку кадрового потенціалу працівників в організації.

Щоб розібратися, як оцінка персоналу вирішує ті чи інші завдання та цілі, розглянемо всі представлені методи та їх характеристики:

1. Матричний метод. Для кожної посади складається таблиця-матриця, у якій прописані необхідні ділові та особисті якості працівника. У таблиці зазначено, яка оцінка відповідає тому чи іншому значенню якості (оцінка варіюється від 0 до 10), а також значущість кожної якості (сума значимості всіх якостей дорівнює 100).

2. Метод системи довільних характеристик. Виділяють найяскравіші успіхи оцінюваного та головні помилки, після чого обговорюють перелічені якості чи поведінку та роблять висновки на цій основі.

3. Оцінка виконання завдань. Даний метод схожий на попередній, тільки обговорюються та розглядаються всі аспекти трудової діяльності співробітника за певний період.

4. Метод «360 градусів». Працівник оцінюється усіма співробітниками, із якими взаємозалежний у праці, і клієнтами.

5. Групова дискусія. Керівники або експерти розмовляють із співробітником про результати його діяльності та перспективи.

6. Ранговий метод. Керівники становлять рейтинг співробітників за певним заздалегідь обраним критерієм, потім всі результати порівнюються і найчастіше, останніх у списку скорочують, тих хто опинився на перших місцях – заохочують.

7. Метод бальної оцінки. За кожне досягнення працівника йому присвоюється заздалегідь обумовлена кількість балів, яка надалі підсумовується та визначають його загальний діловий рівень.

8. Метод вільної бальної оцінки. Даний метод відрізняється від попереднього тим, що керівники чи експерти надають кожній якості співробітника певну кількість балів у довільній формі.

9. Інтерв'ю. Має на меті діалог з потенційним співробітником, щоб визначити його придатність для даної організації та конкретної діяльності.

10. Тестування. Передбачає письмову коротку або розгорнуту відповідь на запитання тесту.

11. Атестація. Проводиться для оцінки відповідності рівню праці, потенціалу та якостей співробітника вимогам посади.

12. Метод стандартів. У цьому методі фактичні якості працівника порівнюються з найуспішнішими співробітниками цього напрямку.

13. Метод підсумованих оцінок.

На закінчення хотілося б відзначити, що існує велика різноманітність методів, кожен з яких по-своєму унікальний, і перед організацією стоїть велике завдання у визначенні того, який саме метод оцінки застосовувати для того чи іншого працівника.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку економіки все більшого значення набуває проблема вдосконалення кадрової політики підприємства, установи чи організації, що призводить до необхідності формування відповідних принципів та методів управління персоналом і створення умов для ефективного використання трудових ресурсів.

Ніні підприємствам та організаціям не залежно від форми власності та сфери діяльності слід звертати особливу увагу на управління персоналом, його розвиток, оскільки кадрова політика – це одна із ключових чинників успішного функціонування підприємств, установ та організацій.

Необхідність урахування у сфері публічного управління запропонованих нами напрямів удосконалення кадрової політики сприятиме:

- активному горизонтальному переміщенню персоналу;
- дозволить фахівцям накопичувати досвід роботи;
- полегшить комунікацію з колегами інших підрозділів;
- сприятиме більш ефективному використанню неформальних комунікацій;
- дозволить усвідомити та проаналізувати проблеми інших управлінських та функціональних підрозділів.

В першому розділі ми розглянули теоретичні основи дослідження кадрової політики в публічному управлінні, визначили сутність та зміст кадрової політики як елементу публічного управління, провели дослідження основних функцій та методів кадрової політики на сучасному етапі публічного управління.

В другому розділі розглянули організаційну та правову характеристика діяльності Північно – Східного міжрегіонального управління Міністерства юстиції м. Суми, здійснили аналіз ефективності управління персоналом в

Північно – Східному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції м. Суми.

Третій розділ нашої роботи був присвячений напрацюванню основних шляхів удосконалення кадрової політики у сфері публічного управління, визначили зміст основних напрямків удосконалення кадрової політики в органах територіального управління та розглянули процес удосконалення системи формування кадрової політики на основі застосування оцінки персоналу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ :

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. – К., 2017. – 316с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. м Тернопіль: Лілея, 2014. – 292с.
3. Анискин Б. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. м М.: Инфра-М, 2010. – 136с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2007. – 519с.
5. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 207с.
6. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2018. м 613с.
7. Беме Г., Хен Р. Как руководить людьми – практика менеджмента на предприятии. – Бад-Гарцбург, 2009. – 412с.
8. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. м К.: Знання, 2015. – 140с.
9. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. – К.: Наукова думка, 2018. — 248с.
10. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. для вузов. – М.,2008. – 392с.
11. Виноградський М. Д. Управління персоналом . К. Істина. 2017. – 500 с.
12. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М., 2008. – 283с.
13. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 2013. – 384с.
14. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БаК, 2017. – 624с.

20. Гурней Б. Введение в науку управления: Пер. с франц. – М.: Прогресс, 2010. – 432с.
21. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2013. – 832с.
22. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2010. – 423с.
23. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 398с.
24. Дункан Джек. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджменте и управленческой практики. – М.: Издательство «Дело», 2005. – 274с.
25. Егоров Ю. Н., Варакута С. А. Планирование на предприятии. – М., 2011. – 176с.
26. Економіка та менеджмент Навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. – 828с.
26. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2014. – 542с.
28. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 107с.
29. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 247с.
30. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник. – Минск: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА», 2013. – 284с.
31. Казанцев А. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса. – М., 2016. – 252с.
32. Казанцев А. К., Подлесных В. И. Серова Л. С. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 367с.

33. Казмерчук Н. Мотивация труда: уважение к человеку К. Инфра. 2010. – 519с.
34. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда: Учеб. пособие для вузов. – М., 2010. – 576с.
35. Кісельов А. П. Теорія і практика сучасного бізнесу. – К.: Лібра. 2014. – 207 с.
36. Князев С. Управление. Искусство, наука, практика. – Минск: Армита-Меркет, 2009. – 512с.
37. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. – К.: КНЕУ, 2018. – 224с.
38. Коротков З. М. Концепция менеджмента: – М.: Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 2007. – 304с.
38. Кравченко А. История менеджмента. Учебное пособие. М.: Академический проект, 2010. – 352с.
39. Кредисова А. История учений менеджмента. – К.: ВИРА-Р, 2002. – 336с.
40. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2015. – 556с.
41. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. Кондор. 2015. – 304с.
42. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. – Львів: «Центр Європи», 2013. – 176с.
43. Курочкин А. С. Управление предприятием: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2018. – 144с.
44. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2019. – 360с.
45. Максимцев М. М. Менеджмент: Учеб. для вузов. – М., 2010. – 343с.
46. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: – К.: Вища школа, 2016. – 311 с.
47. Михайлова Л. І. Управління персоналом. С. Козацький вал. 2013. – 416с.

48. Мескон М. Х., Альберт М., Хеддоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2012. – 702с.
49. Нагаев В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. – Харків, 2014. – 632с.
50. Папирян Г. А. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие. – М., 2006. – 288с.
51. Пастухова В. В. Вибір оптимальної стратегії підприємства . К. Каравела. 2014. – 548с.
52. Подсолонко Е. Менеджмент: теория и практика. м К.: Вища школа, 2017. – 367с.
53. Поршнев Н. В. Управление организацией: Учеб. для вузов. – М., 2008. – 669с.
54. Радугин А. А. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М., 2010. – 432с.
55. Саакян А. К. Управління персоналом. – К., Брама, 2014. – 642с.
56. Савельєва В. С. Управління персоналом. – К., Професіонал, 20105. – 335с.
57. Сладкевич В. Мотивационный менеджмент. – К.: МАУП, 2010. – 112с.
58. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации: Учеб. для вузов. – М, 2010. – 248с.
59. Терещенко В. І. Наука керувати. – К.: Знання, 2014. – 664с.
60. Фінансова звітність КП «Чернігівводоканал» за 209 – 2021 р. р.