

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

КРЕПИЧ ЮЛІЯ ВІТАЛІЇВНА

УДК 331.1

**ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ,
НА ПРИКЛАДІ ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2019

Робота виконана на кафедрі менеджменту та адміністрування факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент кафедри
Шведа Наталія Михайлівна,
кафедра менеджменту та адміністрування
факультету економіки та менеджменту
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя

Рецензент:

доктор економічних наук, доцент, професор
кафедри
Малюта Людмила Ярославівна,
кафедра управління інноваційною діяльністю та
сферою послуг факультету економіки та
менеджменту Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться «23» грудня 2019 р. о 9⁰⁰ год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми зумовлена тим, що з набуттям незалежності перед Україною постали складні та стратегічно важливі завдання щодо проведення комплексу реформ у різних сферах суспільно-політичного життя. Питання модернізації країни є на сьогодні одним із стратегічних пріоритетів української влади. Сучасний розвиток України як заможної, міцної європейської держави неможливий без проведення реальних реформ. Однією з важливих складових розвитку стає кадрове забезпечення влади, активізація і професіоналізм службовців, нарощування та конструктивне використання кадрового потенціалу.

Ефективність державного та муніципального управління залежить від їх людського ресурсного забезпечення, що потребує відповідної роботи з кадрами, яка являє собою планований і контролюючий процес, спрямований на підвищення кваліфікаційного рівня державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Окрім того, сучасні публічні організації мають ставати спроможними. Особливо це актуально для територіальних громад.

Щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності, державні органи та органи місцевого самоврядування повинні приділяти особливу увагу своєму персоналу та соціально-трудовим відносинам, які панують всередині нього, тому кадрова політика є основою конкурентних переваг і засобом досягнення успіху в діяльності і виконанні своїх повноважень.

Необхідність теоретично обґрунтувати та методично забезпечити пошук шляхів вдосконалення кадрової політики в публічній організації зумовила актуальність проблеми та вибір теми дипломної магістерської роботи.

Об'єктом написання дипломної магістерської роботи є Теробовлянська районна рада.

Предметом дослідження виступає кадрова політика публічної організації.

Мета написання дипломної магістерської роботи – це дослідити шляхи вдосконалення кадрової політики в Теробовлянській районній раді.

Мета реалізується через виконання наступних дослідницьких **завдань**:

- дослідити теоретико-методологічні засади кадрової політики публічної організації;
- надати комплексну характеристику діяльності Теробовлянської районної ради, ретельно дослідивши господарську діяльність та кадрову політику в ній;
- розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики Теробовлянської районної ради.

Для вирішення питань розробки шляхів вдосконалення кадрової політики в досліджуваній організації були використані сучасні методи розрахунку економічної ефективності їх впровадження. У процесі дослідження використано загальнонаукові і спеціальні методи: системного та логічного аналізу, метод експертного опитування, порівняння і узагальнення, методи економічного і статистичного аналізу сучасного стану Теробовлянського району.

Джерела дослідження. Питання удосконалення кадрової політики є об'єктом вивчення великого кола науковців. Основою досліджень теоретичних аспектів цього поняття виступають праці вітчизняних вчених В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Борденюка, С. Вдовенка, З. Гладуна, Я. Жовнірчика, А. Крусяна, Г. Лелікова, В. Лугового, В. Малиновського, Т. Мотренка, П. Надолішнього, С. Серьогіна, В. Олуйка, Т. Пахомової, О. Оболенського і багатьох інших, якими запропоновано безліч методів, моделей і методик аналізу та управління кадровою політикою підприємства. Окрім цього, інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні документи, інформація державних органів статистики, рішення, положення та звітні дані ТОВ Тербовлянської районної ради.

Практичне значення полягає в тому, що теоретичні висновки та практичні рекомендації, зроблені у роботі, сформовані та обґрунтовані з урахуванням сучасного стану децентралізації та фінансових можливостей Тербовлянської районної ради і можуть бути використані в удосконаленні кадрової політики організації. Розроблені пропозиції є раціональними, актуальними і доцільними, являють собою результат дипломної магістерської роботи й будуть впроваджені у діяльність Тербовлянської районної ради.

Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає в уточненому формулюванні терміну «кадрова політика публічної організації», дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні доцільності пропозицій, спрямованих на вдосконалення кадрової політики організації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дипломної магістерської роботи доповідались та отримали позитивну оцінку на I Міжрегіональній науково-практичній конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні», 21 травня 2019.

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 136 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 24 таблиці і 12 рисунків, 12 додатків, список використаних джерел із 80 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також подано структуру роботи.

У першому розділі «Дослідження теоретичних основ кадрової політики публічної організації» вивчено суть кадрової політики публічної організації, досліджено типи кадрової політики, етапи її формування та закордонний досвід впровадження кадрової політики в публічній службі.

Щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності, сучасна організація повинна приділяти особливу увагу своєму персоналу, тому кадрова політика є основою отримання і підтримки конкурентних переваг, а також засобом досягнення успіху в діяльності будь-якого підприємства.

Таким чином, кадрова політика організації – це система стосунків із зовнішнім середовищем, коли відбувається забезпечення висококваліфікованим персоналом, а також всередині організації, коли здійснюється збереження і розвиток наявних кадрів.

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів збереження, оновлення чисельного та якісного складу кадрів, його розвитку у відповідності з потребами самої організації, вимогами діючого законодавства, станом ринку праці.

Сутність управління персоналом в публічних організаціях полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій.

Ефективне формування та використання трудового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування залежить від результативності дотримання таких принципів управління персоналом: системність управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації; раціональне формування трудового потенціалу; відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників; відкритість інформації щодо мети діяльності підприємства і очікуваної трудової поведінки працівника; окупність інвестицій у розвиток трудового потенціалу; цілеспрямованість напрямів розвитку трудового потенціалу організації стратегії його розвитку; оптимізація рівнів ієрархії організаційної структури управління; формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу; активізація інтелектуальної складової трудового потенціалу організації; самомотивація працівників до повної реалізації трудового потенціалу; рентабельність використання трудового потенціалу.

Враховуючи існуючі наукові напрацювання вчених, можна сказати, що суттєвих розбіжностей в процесах управління персоналом у приватному та публічному секторах немає. Тому для публічних організацій ключовими процесами управління персоналом є такі: підбір персоналу; оцінка персоналу, мотивація персоналу, розвиток персоналу, контроль персоналу.

Типи кадрової політики організацій розрізняють за двома ознаками: рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію та ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища. За рівнем впливу управлінського апарату на

кадрову ситуацію виділяють пасивну, реактивну, превентивну, активні і авантюристичну кадрову політику. За ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища виділяють такі типи кадрової політики: відкрита, закрита.

Розробка кадрової політики публічної організації здійснюється шляхом виконання трьох етапів: нормування; програмування; моніторинг персоналу.

I етап – нормування. Мета етапу – узгодження принципів і цілей кадрової роботи із принципами і цілями організації загалом, стратегією та етапом її життєвого циклу.

II етап – програмування. Мета етапу – розробка різних програм, а також інших способів ефективної кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням майбутніх змін в ситуації ззовні і всередині організації.

III етап – моніторинг персоналу. Мета етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування розвитку кадрової ситуації.

Кадрова політика, як правило, має досить загальний, описовий характер, тому процес її розробки є складним і вимагає врахування низки факторів. Ці фактори можуть бути як зовнішні по відношенню до організації, так і внутрішні.

Серед факторів зовнішнього середовища варто виділити найбільш впливові: особливості законодавчого регулювання трудових відносин, ситуація на ринку праці, професійні і громадські об'єднання, в яких задіяні працівники підприємства.

Серед внутрішніх факторів найбільш важливі наступні: цілі підприємства, їх часова перспектива і ступінь опрацювання, стиль управління, якісні характеристики трудового колективу, умови праці.

Важливими складовими вивчення кадрової політики в зарубіжних країнах є забезпечення органів публічної служби підготовленими кадрами на основі відкритих і прозорих конкурсних процедур; досвід професійної адаптації та просування посадовців щаблями ієрархічної градації; механізми оцінювання діяльності державних та муніципальних службовців та ін.

У другому розділі «Аналіз кадрової політики Тербовлянської районної ради» проведено вивчення особливостей функціонування Тербовлянської районної ради, а також проаналізовано організаційну структуру виконавчого апарату та обов'язки посадових осіб, вивчено особливості кадрової політики в Тербовлянській районній раді.

Тербовлянська районна рада є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міста району у межах повноважень, визначених чинним законодавством. Для виконання всіх передбачених законодавством обов'язків в Тербовлянському районі вкінці попереднього року радою затверджується районний бюджет. Як свідчить проведений аналіз, протягом досліджуваного періоду щороку відбувається перевищення

фактичних показників бюджету району над плановими. Окрім того, щороку відбувається зростання як доходів, так і видатків бюджету району.

Для того, щоб Тербовлянська районна рада могла успішно виконувати свою роботу, створено виконавчий апарат ради. Виконавчий апарат ради утворюється відповідною радою. Його структура і чисельність, витрати на утримання встановлюються радою за поданням її голови.

Організаційна структура виконавчого апарату Тербовлянської районної ради відноситься до структур лійно-функціонального типу. В 2016-2018 роках така структура апарату Тербовлянської районної ради була доречною, тому що всі покладені обов'язки на виконавчий апарат були виконані. На сьогоднішній день Тербовлянську районну раду чекає реорганізація у зв'язку з реформою.

Структура і чисельність кожного відділу виконавчого апарату Тербовлянської районної ради, посадові оклади його працівників визначаються штатним розписом, який затверджується головою районної ради. Положення про кожен відділ та функціональні обов'язки його працівників затверджуються розпорядженням голови районної ради.

Кадровою роботою в Тербовлянській районній раді займається голова ради, а також відділ юридичної та кадрової роботи виконавчого апарату, до складу якого входять дві особи (начальник і спеціаліст).

В Тербовлянській раді фактично плануванням роботи з кадрами не займаються. Планується лише необхідна чисельність працівників на рік, що відображається в штатному розписі та річному кошторисі витрат на персонал.

В результаті аналізу ми побачили, що щороку відбувається скорочення персоналу на 1 особу. Разом з тим, хоча в 2018 році у виконавчому апараті Тербовлянської районної ради працювало 19 працівників, проте штатних одиниць згідно штатного розпису було лише 17. Іншими словами, в 2018 році 4 особи працювали на 0,5 окладу.

Керівники та спеціалісти виконавчого апарату Тербовлянської районної ради щороку проходять підвищення кваліфікації в «Тернопільському регіональному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій», для чого голова ради видає розпорядження про затвердження плану-графіку. Підвищення кваліфікації працівниками виконавчого апарату райради відбувається по питаннях, які стосуються виконання їх професійних обов'язків.

Атестація керівників та спеціалістів виконавчого апарату Тербовлянської районної ради здійснюється раз на три роки. Перевірка знань працівника носить більш формальний характер.

Встановлено, що у структурі працівників виконавчого апарату Тербовлянської районної ради протягом 2016-2018 років найбільшу частку займали працівники із вищою освітою та віком від 45 до 55 років і понад 55 років, а найменшу частку займали працівники з вищою освітою і віком до

30 років. Проте працівників до 30 років і з середньою спеціальною чи із середньою освітою взагалі не було.

У виконавчому апараті Тереховлянської районної ради стимулювання праці здійснюється у формі матеріального і морального стимулювання. Матеріальне стимулювання включає в себе виплату заробітної плати. Величина зарплати визначається згідно відпрацьованого часу та посадових окладів. Розміри окладів визначаються відповідно до посади, яку займає працівник, та регулюються Постановою Кабінету Міністрів України.

В результаті аналізу бачимо, що протягом досліджуваного періоду спостерігалось суттєве зростання посадових окладів як держслужбовців, так і робітників і обслуговуючого персоналу районної ради. Проте розмір зарплати (особливо у робітників та обслуговуючого персоналу) не є дуже високим.

Моральне стимулювання працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради здійснюється у формі похвали і подяки начальства, видача грамот за сумлінну і тривалу працю, особливо до Дня місцевого самоврядування тощо.

Витрати на утримання однієї штатної одиниці виконавчого апарату Тереховлянської районної ради протягом досліджуваного періоду теж зростали і перевищували планові показники.

Плинність штату в виконавчому апараті Тереховлянської районної ради незначна. Як бачимо кількість прийнятих і кількість звільнених працівників не дуже зросли. Це свідчить про стабільність кадрової політики в районній раді. Проте ця стабільність є ознакою не доречності і ефективності кадрової політики, а свідченням того, що містечко невелике і знайти хорошу роботу в ньому складно, тому працівники дорожать отриманим місцем. Як бачимо в 2018 році рівень плинності кадрів був вже майже в межах норми (5%), хоча в 2016-2017 роках її суттєво перевищував.

Чисельність персоналу виконавчого апарату Тереховлянської районної ради на наступний рік планується утримати на наявному рівні (17 штатних одиниць, 19 працівників).

Таким чином, кадрова ситуація в виконавчому апараті Тереховлянської районної ради є не найкращою і потребує певних змін.

У третьому розділі «Вдосконалення кадрової політики Тереховлянської районної ради» було запропоновано ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики досліджуваної організації.

Вдосконалення кадрової політики Тереховлянської районної ради пропонуємо здійснювати в трьох основних напрямках: формування команди, запровадження щорічної оцінки працівників і вдосконалення системи преміювання працівників.

На нашу думку, покращення роботи системи державної служби тісно пов'язане з командним підходом. Основними принципами, які варто враховувати при формуванні команди в виконавчому апараті Тереховлянської районної ради, є: невелика кількість членів команди; загальне завдання і

його складність; взаємодоповнюючі знання, вміння, навички; довіра і співпраця в колективі; спільна відповідальність за результат; спільна розробка стратегії досягнення мети; відсутність протистояння керівника і рядових членів команди; пошук компромісів при вирішенні конфліктів; індивідуальне «обличчя» кожної команди.

Щоб працівників виконавчого апарату перетворити зі співробітників на команду, необхідні такі дії: по-перше, роз'яснення працівникам апарату сутність командної роботи і її переваги; по-друге, проведення спеціальних тренінгів, під час яких показати переваги праці в команді і вдосконалити навички командної роботи.

Роз'яснення працівникам апарату сутність командної роботи і її переваг пропонуємо здійснити за допомогою проведення одноденного тренінгу на тему «Команда і взаємодія в ній», вартість якого для працівників райради 10 тис. грн. Додаткові витрати передбачатимуть лише витрати на кавову перерву і роздатковий матеріал. Таким чином, загальна сума витрат по першому етапі формування команди Тереховлянської районної ради становитимуть 10800 грн.

Проведення спеціальних тренінгів, під час яких можна показати переваги праці в команді і вдосконалити навички командної роботи, передбачає проведення двохденного тимбілдінгового заходу: в суботу – «Кулінарний тимбілдінг», де основним навиком, який тренують, є грамотний розподіл завдань між учасниками; в неділю – «Командне малювання картини», при цьому тренуючи навик налагодження спілкування і взаємодії.

Для проведення семінару можна використати власне приміщення і вартість передбачає лише оплату семінару, в яку входять вартість матеріалів і оплата праці інструктора. Вартість проведення двохденного тимбілдінгу становить 15 тис. грн.

Отже, початкові витрати на формування команди становлять 25800 грн.

Переваги, які отримає Тереховлянська районна рада від формування команди, полягають у появі можливості досягати дуже високих показників роботи як щодо ефективності, так і щодо швидкості, сильної підтримки працівника як з боку членів команди, так і з боку голови, безпроблемної перебудови роботи всієї публічної організації, здатність опиратися кризам і застосовувати найкращі варіанти вирішення проблем, що виникають в умовах змін.

В Тереховлянській районній раді проводиться атестація працівників раз на три роки, проте вона носить формальний характер. В зв'язку з цим, ми пропонуємо здійснювати щорічну оцінку. Її варто проводити в другій половині січня, при потребі у липні здійснюючи проміжну оцінку якості праці, яка дасть змогу скоригувати цілі роботи та плани індивідуального розвитку.

Основні переваги, які отримає Тереховлянська районна рада від проведення щорічної оцінки, – покращення якісного складу персоналу, підвищення рівня ефективності його використання, зростання професійної компетентності, підвищення кваліфікації, посилення організованості й відповідальності працівників. Окрім того, результатом проведення щорічної атестації працівників

районної ради стане зростання продуктивності праці.

Підготовкою і проведенням щорічної оцінки працівників виконавчого апарату Теробовлянської районної ради займатиметься відділ юридичної та кадрової роботи, залучаючи до цього працівників інших підрозділів по мірі необхідності. Витрати на організацію щорічної оцінки працівників виконавчого апарату ради загалом становитимуть 740,0 грн.

Преміювання посадових осіб виконавчого апарату Теробовлянської районної ради здійснюється відповідно до «Положення про преміювання працівників Теробовлянської районної ради». Згідно положення, преміювання працівників районної ради здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи щокварталу, а також до державних і професійних свят та ювілейних дат в рамках фонду преміювання, утворюваного на календарний рік, та економії коштів на оплату праці поточного року. Разом з тим розмір річного фонду преміювання має бути не менш як 10 відсотків суми посадових окладів та економії фонду оплати праці.

Проаналізувавши наявну систему преміювання працівників виконавчого апарату Теробовлянської районної ради, ми побачили, що фахівці, які тільки закінчили вуз, премії майже не отримують. І тому такі працівники, прийшовши на роботу, максимум за пів року звільнялися через незадоволеність рівнем зарплати. Окрім того, проаналізувавши вікову структуру персоналу виконавчого апарату ми побачили, що районній раді в основному працюють працівники від 45 до 55 років та понад 55 років, тобто потрібно подбати про «омолодження» персоналу. Саме тому ми пропонуємо впровадити спеціальні премії для молодих фахівців.

По-перше, премію для молодих фахівців, враховуючи стаж роботи в раді, по такій шкалі: менше одного року – 5% місячного окладу; від 1 року до 2 років – 10% місячного окладу; від 2 року до 3 років – 15% місячного окладу. По друге, виплачувати молодим працівникам, стаж роботи в раді яких не перевищує 3 роки, щоквартальну премію в розмірі 50% місячного окладу. То-третє, виплачувати молодим працівникам, стаж роботи в раді яких не перевищує 3 роки, за результатами роботи протягом року, річну премію у розмірі 50% окладу.

Таким чином, ми отримаємо зростання середньомісячної зарплати молодого фахівця на майже 800 грн.

У четвертому розділі «Спеціальна частина» проаналізовано основні показники розвитку Теробовлянського району та досліджено організаційно-правові аспекти регулювання діяльності Теробовлянської районної ради.

У п'ятому розділі «Обґрунтування економічної ефективності» здійснено аналізування доцільності формування команди працівників у Теробовлянській районній раді, вдосконалення щорічної оцінки роботи персоналу та вдосконалення системи преміювання працівників виконавчого апарату ради.

У шостому розділі «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» визначено особливості охорони праці в Теробовлянській районній раді, охарактеризовано організацію роботи рухомих пунктів харчування, продовольства, речового постачання й ланок підвезення води та використання матеріальних резервів для проведення першочергових аварійно-відбудовних робіт.

У сьомому розділі «Екологія» проаналізовано шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі та екологічну політику підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у представленій дипломній магістерській роботі досліджено теоретичні засади і практичні аспекти кадрової політики в публічній організації, а також розроблено проектні пропозиції щодо її вдосконалення.

Встановлено, кадрова політика організації – це система стосунків із зовнішнім середовищем, коли відбувається забезпечення висококваліфікованим персоналом, а також всередині організації, коли здійснюється збереження і розвиток наявних кадрів.

Враховуючи існуючі наукові напрацювання, можна сказати, що суттєвих розбіжностей в процесах управління персоналом у приватному та публічному секторах немає. Розробка кадрової політики публічної організації включає три етапи: нормування; програмування; моніторинг персоналу.

Теробовлянська районна рада є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міста району у межах свої повноважень. Для виконання всіх передбачених законодавством обов'язків в Теробовлянському районі вкінці попереднього року радою затверджується бюджет на наступний рік. Як свідчить проведений аналіз, протягом досліджуваного періоду щороку відбувається перевищення фактичних показників бюджету району над плановими та ріст як доходів, так і видатків.

Для того, щоб Теробовлянська районна рада могла успішно виконувати свою роботу, створено виконавчий апарат ради. Його структура і чисельність, витрати на утримання встановлюються радою за поданням її голови.

Організаційна структура виконавчого апарату Теробовлянської районної ради відноситься до структур лінійно-функціонального типу і доречною, тому що всі покладені обов'язки на виконавчий апарат були виконані.

Кадровою роботою в Теробовлянській районній раді займається голова ради, а також відділ юридичної та кадрової роботи виконавчого апарату, до складу якого входять дві особи (начальник і спеціаліст).

В результаті аналізу ми побачили, що щороку відбувається скорочення персоналу на 1 особу. В 2018 році у виконавчому апараті Теробовлянської районної ради працювало 19 працівників, з них

4 особи – на 0,5 окладу. В 2018 році в порівнянні з попередніми роками зросла частка керівників і зменшилась частка спеціалістів та інших працівників.

Керівники та спеціалісти виконавчого апарату Теробовлянської районної ради щороку проходять підвищення кваліфікації. Атестація фахівців здійснюється раз на три роки. Перевірка знань носить формальний характер.

У виконавчому апараті Теробовлянської районної ради стимулювання праці здійснюється у матеріальній і моральній формі. Витрати на утримання однієї штатної одиниці виконавчого апарату Теробовлянської районної ради протягом досліджуваного періоду зростали і перевищували планові показники.

Плинність штату в виконавчому апараті Теробовлянської районної ради незначна. Це свідчить про стабільність кадрової політики ради. Проте ця стабільність не є ознакою ефективності, а свідченням того, що містечко невелике і знайти хорошу роботу в ньому складно, тому працівники дорожать отриманим місцем. Якщо вивчити причини звільнення працівників протягом аналізованого періоду, то основною причиною є незадоволеність рівнем зарплати.

Чисельність персоналу виконавчого апарату Теробовлянської районної ради на наступний рік планується утримати на наявному рівні (17 штатних одиниць, 19 працівників).

Таким чином, кадрова ситуація в виконавчому апараті Теробовлянської районної ради є не найкращою і потребує певних змін.

Отже, на нашу думку, покращення роботи системи державної служби тісно пов'язане з командним підходом. Основними принципами, які варто враховувати при формуванні команди в виконавчому апараті Теробовлянської районної ради, є: невелика кількість членів команди; загальне завдання і його складність; взаємодоповнюючі знання, вміння, навички; довіра і співпраця в колективі; спільна відповідальність за результат; спільна розробка стратегії досягнення мети; відсутність протистояння керівника і рядових членів команди; пошук компромісів при вирішенні конфліктів; індивідуальне «обличчя» кожної команди.

Щоб працівників виконавчого апарату перетворити зі співробітників на команду, необхідні такі дії: по-перше, роз'яснення працівникам апарату сутності командної роботи і її переваг за допомогою проведення одноденного тренінгу на тему «Команда і взаємодія в ній», вартість якого для працівників райради 10 тис. грн. Додаткові витрати передбачатимуть лише витрати на кавову перерву і роздатковий матеріал. Таким чином, загальна сума витрат по першому етапі формування команди Теробовлянської районної ради становитимуть 10800 грн.

По-друге, проведення двохденних тимбілдінгових заходів: в суботу – «Кулінарний тимбілдінг», де основним навиком, який тренують, є грамотний розподіл завдань між учасниками; в неділю – «Командне малювання картини», при цьому тренуючи навик налагодження спілкування і взаємодії.

Для проведення семінару можна використати власне приміщення і вартість передбачає лише оплату семінару, в яку входять вартість матеріалів і оплата праці інструктора. Вартість проведення двохденного тимблдіingu становить 15 тис. грн.

Отже, початкові витрати на формування команди становлять 25800 грн.

В Тереховлянській районній раді проводиться атестація працівників раз на три роки, проте вона носить формальний характер. В зв'язку з цим, ми пропонуємо здійснювати щорічну оцінку. Її варто проводити в другій половині січня, при потребі у липні здійснюючи проміжну оцінку якості праці, яка дасть змогу скоригувати цілі роботи та плани індивідуального розвитку.

Основні переваги, які отримає Тереховлянська районна рада від проведення щорічної оцінки, – покращення якісного складу персоналу, підвищення рівня ефективності його використання, зростання професійної компетентності, підвищення кваліфікації, посилення організованості й відповідальності працівників. Окрім того, результатом проведення щорічної атестації працівників районної ради стане зростання продуктивності праці.

Підготовкою і проведенням щорічної оцінки працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради займатиметься відділ юридичної та кадрової роботи, залучаючи до цього працівників інших підрозділів по мірі необхідності. Витрати на організацію щорічної оцінки працівників виконавчого апарату ради загалом становитимуть 740,0 грн.

Преміювання посадових осіб виконавчого апарату Тереховлянської районної ради здійснюється відповідно до «Положення про преміювання працівників Тереховлянської районної ради». Згідно положення, преміювання працівників районної ради здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи щокварталу, а також до державних і професійних свят та ювілейних дат в рамках фонду преміювання, утворюваного на календарний рік, та економії коштів на оплату праці поточного року. Разом з тим розмір річного фонду преміювання має бути не менш як 10 відсотків суми посадових окладів та економії фонду оплати праці.

Проаналізувавши наявну систему преміювання працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради, ми побачили, що фахівці, які тільки закінчили вуз, премії майже не отримують. І тому такі працівники, прийшовши на роботу, максимум за пів року звільнялися через незадоволеність рівнем зарплати. Окрім того, проаналізувавши вікову структуру персоналу виконавчого апарату ми побачили, що районній раді в основному працюють працівники від 45 до 55 років та понад 55 років, тобто потрібно подбати про «омолодження» персоналу. Саме тому ми пропонуємо впровадити спеціальні премії для молодих фахівців.

По-перше премію, для молодих фахівців, враховуючи стаж роботи в раді, по такій шкалі: менше одного року – 5% місячного окладу; від 1 року до 2 років – 10% місячного окладу; від 2 року до 3 років – 15% місячного окладу. По друге, виплачувати молодим працівникам, стаж роботи в раді яких не перевищує 3 роки, щоквартальну премію в розмірі 50% місячного окладу. То-третє,

виплачувати молодим працівникам, стаж роботи в раді яких не перевищує 3 роки, за результатами роботи протягом року, річну премію у розмірі 50% окладу.

Загальний фонд премій ради не зміниться, але зросте зарплата молодих працівників – недавніх випускників вузів, що дозволить «омолодити» персонал ради.

Список опублікованих праць за темою дипломної магістерської роботи

1. Крепич Ю., Шведа Н. Кадрове забезпечення публічної влади як аспект її модернізації. Матеріали I міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. ФОП Паляниця В. А., 2019. 101 с. С. 85.

АНОТАЦІЯ

Крепич Ю. В. Дослідження кадрової політики публічної організації, на прикладі Тербовлянської районної ради [Рукопис]: дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / Юлія Віталіївна Крепич; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2019. – 136 с.

Магістерська робота: 136 с., 12 рис., 24 табл., 12 додатків, 80 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є Тербовлянська районна рада.

Метою роботи є дослідити шляхи вдосконалення кадрової політики в публічній організації.

Методи дослідження – системного, факторного та логічного аналізу, метод експертного опитування, порівняння і узагальнення, методи економічного і статистичного аналізу.

Запропоновано шляхи вдосконалення кадрової політики Тербовлянської районної ради, що включають проекти по формуванню команди, проведенню щорічної атестації персоналу для виявлення рівня виконання поставлених завдань, а також вдосконалення системи преміювання працівників.

Результати проведеного дослідження рекомендовані для впровадження в діяльність Тербовлянської районної ради.

Ключові слова: кадри, кадрова політика, атестація персоналу, мотивація персоналу, публічна організація.

SUMMARY

Krepych Yu. V. An investigation of the personnel policy at the public organization, on the example Terebovlya district council [Manuscript]: Master's thesis majoring in specialty 281 "Public Management And Administration" / Yuliia Krepych; TNTU. - Ternopil: [b. in.], 2019. - 136 p.

Master's thesis: 136 pp., 12 fig., 24 tables, 12 applications, and 80 literary sources.

The object of research is Terebovlya district council.

The purpose of the thesis is to explore the ways to improve personnel policy at the public organization.

Methods of research include the system, factor and logical analysis, method of expert survey, comparison and generalization, methods of economic and statistical analysis.

The ways of HR policy improvement at Terebovlya district council, which aimed forming a team, carrying out annual personnel attestation to identify the level of accomplishment of the tasks set, and improving the system of employee bonuses have been offered.

The results of the conducted research are recommended for introduction into the activity of Terebovlya district council.

Keywords: personnel, personnel policy, personnel attestation, personnel motivation and public sector.