

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

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА на тему

«Удосконалення механізму управління персоналом у органах виконавчої влади
(на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській
області)»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Державна служба »

Студента гр. ДС мз-91с

Чмель С.В.

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

Чмель С.В.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Мірошніченко Ю.О.

Суми 2020р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри_ Г.О.Швіндіна

„_____” _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма «Державна служба»

студенту групи ДС мз-91с Чмель Сніжані Володимирівні.

1. Тема роботи «Удосконалення механізму управління персоналом у органах виконавчої влади (на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області)»

затверджена наказом по СумДУ №_____ від „_____” _____ 20____ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи _____

3. Мета кваліфікаційної роботи: Надання пропозицій по удосконаленню механізму управління персоналом в ГУПФУ Сумської області.

4. Об'єкт дослідження: механізм управління персоналом державної установи УПФУ в Сумській області.

5. Предмет дослідження: підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом в бюджетних організаціях.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, підручників, навчальних посібників, Інтернет-ресурсів, державних стандартів України, щорічної звітності УПФУ в Сумській області.

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

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи управління персоналом	
II	Особливості управління персоналом в державних установах	
III	Удосконалення механізму управління персоналом в ГУПФУ Сумської області	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:
У розділі 1 студент має дослідити сутність механізму управління персоналом, його задачі та методи, розкрити змістовну його частину, проаналізувати закордонний досвід в цій сфері.

У розділі 2 студент має провести аналіз нормативної бази функціонування органів державної влади, особливості управління персоналом в цих установах та їх проблеми.

У розділі 3 студент має проаналізувати діяльність функціонування установи УПФУ в Сумській області та існуючі в ній недоліки та запропонувати заходи по удосконаленню управління персоналом в установі на основі використання механізму адаптації персоналу та впливу зовнішніх чинників на ефективність управління.

8. Консультації щодо виконання роботи:

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

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Мірошніченко Ю.О.

Завдання до виконання одержав _____

Чмель С.В.

РЕФЕРАТ

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 44 найменування. Загальний обсяг роботи становить 55 стор. машинописного тексту, у тому числі 11 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел 4 сторінки.

Мета роботи полягає в наданні пропозицій по удосконаленню механізму управління персоналом у органах виконавчої влади (на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області)»

.Відповідно до поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі *задачі*:

- проведено аналіз теоретичних та методичних основ функціонування механізму управління персоналом;
- вивчено особливості механізму управління персоналом в бюджетних установах;
- проведено аналіз функціонування механізму управління персоналом в ГУПФУ Сумської області та його недоліки;
- запропоновані заходи по удосконаленню системи управління в ГУПФУ Сумської області.

Предметом дослідження є підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом в бюджетних установах.

Об'єктом дослідження є механізм управління персоналом державної установи ГУПФУ Сумської області

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення загальної теорії управління персоналом.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЧИСЕЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, КАР'ЄРА, МОТИВАЦІЯ, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ЧИННИКИ ВПЛИВУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота пов'язана з внесенням пропозицій по удосконаленню механізму управління персоналом в державній установі Головного управління пенсійного фонду України в Сумській області на основі теоретичних знань та проведеного аналізу існуючої системи управління з метою забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень в області управління персоналом.

Враховуючи збіг в Україні таких факторів, як економічна криза, необхідність скорочення витрат па утримання державного апарату й водночас підвищення якості надання державних послуг та як наслідок - потреби в оптимізації його складу, можна стверджувати, що подолати ці проблеми можливо лише за умови ефективної системи управління.

Як рішення такої проблеми в даній роботі запропоновано провести ряд заходів щодо створення ефективної системи адаптації персоналу, яка на момент написання даної роботи фактично ще не розвинена.

Проведення керівництвом запропонованих заходів щодо питань адаптації працівників в колективі може бути спрямоване на подальше вдосконалення механізму управління персоналу, що дасть зниження плинності кадрів, ріст задоволеності працею і в кінцевому результаті підвищить ефективність роботи установи в цілому.

Також окремо виділені зовнішні резерви (необхідність уніфікувати та узгодити, зокрема, пенсійне законодавство), які при їх вирішенні на рівні парламенту та уряду можуть дати в масштабах країни вивільнити дійсно велику кількість держслужбовців, а значить і зекономити велику кількість бюджетних коштів, а при можливості і підняти мотивацію роботи держслужбовців та підняти престижність роботи державного службовця.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1 Сутність механізму управління персоналом, його задачі та методи	9
1.2 Структура системи управління персоналом установи та її зміст.....	13
1.3 Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом.....	20
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ.....	23
2.1 Особливості управління персоналом в державних організаціях	23
2.2 Сучасні проблеми управління персоналом в системі державної служби України	27
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	31
3.1 Діяльність та структура управління ГУПФУ в Сумській області	31
3.2 Аналіз персоналу установи ГУПФУ в Сумській області.....	34
3.3 Удосконалення системи управління персоналом в ГУПФУ Сумської області	40
3.3.1 Удосконалення механізму адаптації персоналу та впливу зовнішніх чинників на ефективність управління ним	40
3.3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	45
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

На сьогодні в Україні дедалі більшої уваги надається проблемі державного управління, яка на сьогодні є однією з найбільш актуальних в системі українського державотворення. Головним інститутом українського державотворення, є система державної служби. Вона складається з організаційних, правових та процедурних структур і державних службовців - осіб, які спеціально підготовлені й професійно зайняті в системі відповідних органів. Державні службовці є основним ресурсом державної служби, тому, при фундаментальній оцінці їх праці та реформуванні, необхідно звертати увагу на підвищення ефективності їх діяльності в системі державного управління.

Неефективність функціонування існуючого механізму управління персоналом в цій системі є одним з факторів, що спричиняє низький професійний рівень їх працівників і негативно впливає на спроможність органів виконавчої влади якісно виконувати свої функції.

Тому, на сьогодні, державна служба в Україні не виглядає привабливою на ринку праці як з позицій умов роботи, так і перспектив кар'єрного росту.

Однією з основних причин такого стану є те, що більшість процедур та підходів в системі управління персоналом, не відповідає вимогам сучасності, а відповідні кадрові структури не відіграють провідної ролі в системі управлінні персоналом.

Тому тема дипломної роботи магістра: «Удосконалення механізму управління персоналом у органах виконавчої влади (на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області)» являється актуальною.

Метою дипломної роботи є надання пропозицій по удосконаленню механізму управління персоналом в Головному управлінні Пенсійного фонду України Сумської області.

Відповідно до поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі задачі:

- проведено аналіз теоретичних та методичних основ функціонування

механізму управління персоналом;

- вивчено особливості механізму управління персоналом в бюджетних організаціях;
- проведено аналіз функціонування механізму управління персоналом в ГУПФУ Сумської області та його недоліки;
- запропоновані заходи по удосконаленню системи управління персоналом в ГУПФУ Сумської області.

Об'єктом дослідження є механізм управління персоналом державної установи ГУПФУ Сумської області

Предметом дослідження є – підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом в бюджетних організаціях.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність механізму управління персоналом, його задачі та методи

Однією із найбільш актуальних організаційних задач в діяльності кожної установи є управління персоналом, оскільки кадрова складова в її діяльності, вважається основною в системі управління організацією.

На сьогодні в науковій літературі користуються такими поняттями, як: управління трудовими ресурсами, управління кадрами, кадрова політика, кадрова робота і т.д., котрі відносяться до трудової діяльності людини та управлінню її поведінкою. Оскільки роль персоналу в суспільстві весь час зростає, основною функцій управління ним є функція, яка направлена, в першу чергу, на його розвиток, і яка потребує зовсім іншого підходу при реалізації управлінських рішень. Це стало основним аргументом для виділення механізму управління персоналом в окремий напрямок менеджменту.

В літературі зустрічається різне формулювання визначення поняття «управління персоналом». Одні автори[5,27], у його визначенні орієнтуються на організаційний аспект управління. Інші [2,9], у його визначенні, більшу увагу приділяють змістовній його частині, яка направлена на розвиток функціонального аспекту управління.

Трактування організаційного аспекту дає наступне визначення: «управління персоналом» – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, які забезпечують ефективність трудової діяльності установи[5].

Трактування функціонального аспекту у визначенні поняття «управління персоналом», дає наступне визначення: «управління персоналом» – область діяльності, основними елементами якої є: визначення потреби у персоналі, механізм його набору, задіяння в роботі, розвиток, вивільнення, контролінг персоналу, політика мотивації, управління витратами на персонал та механізм управління.

Цілями управління персоналом установи є:

- підвищення ефективності функціонування установи;
- підвищення ефективності праці на основі отримання максимального результату в прийнятті управлінського рішення;

Успішна реалізація цих цілей потребує виконання наступних **задач**:

- забезпечення потреб установи спеціалістами в необхідній кількості та кваліфікації;
- ефективне використання потенціалу працівника та установи в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, відповідного рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, спрямованості до взаємодії та співробітництва;
- формування стабільного колективу як однієї з умов окупності коштів, які витрачаються на персонал;
- забезпечення реалізації потреб, які стосуються змісту та умов праці, можливості професійно-кваліфікаційного просування та просування на посаді;

Механізм управління персоналом відбувається через **систему управління**. Існує три напрямки використання засобів управління персоналом: напрямок прямих засобів управління, напрямок опосередкованих засобів управління та особливий напрямок – напрямок квазізасобів управління.

До найважливіших прямих засобів управління належать наступні:

- надання співробітникам можливості виконувати не тільки чітко сформульовані завдання, а й відповідні компетенції разом з додатковою їх відповідальністю та самостійністю виконання;
- постійні консультавання з колективом, бесіди з підлеглими. Це дасть можливість оптимізувати між робітниками інформаційний потік, що суттєво підвищить ефективність співпраці між працівниками та керівниками та мотивацію їх праці через залучення до вирішення управлінських завдань керівництва, створить атмосферу довіри у колективі та допоможе оперативно вирішувати як проблеми, так і

знаходити шляхи прийняття відповідних ефективних управлінських рішень;

- використання форм оцінювання людської праці, при яких підлеглі сприйматимуть критику не як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці;
- контроль та нагляд за результатами праці, які повинні відповідати відповідним нормам та завданням;
- інформацію та комунікацію, коли кожний працівник повинен мати доступ до необхідної інформації, безперешкодний її потік в середині установи як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямках. Окрім того обізнаність працівника є одним з факторів вмотивованості в своїй праці;
- використання директив та вказівок, з яких, перші повинні формувати стратегічні напрямки діяльності установи, а другі - роз'яснювати як діяти в тих чи інших ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодженість в діяльності всієї установи.

Другий напрямок засобів управління, до якого відносять непрямі та опосередковані засоби управління персоналом, включає:

- характеристику посади, а саме: її мету, завдання, компетенцій, співвідношення з іншими посадами, професійні вимоги до працівника. З одного боку це є основою для контролю, з іншого - допомогою працівнику для адаптації на цій посаді;
- оцінку робочого місця, яка, як правило, здійснюється на основі характеристики посади, її складності та умов роботи;
- оцінку внеску самого співробітника, яка допоможе, на основі використання оцінок і балів, виявити здібності та можливості робітника, необхідність підвищення його кваліфікації, вирішити питання його звільнення чи підвищення на посаді. В деякій мірі ця оцінка являється одним з факторів мотивації робітника.

Напрямки використання квазізасобів управління застосовують при створенні неформальних груп. Причиною їх використання є сама природа людини, її суб'єктивних уподобань та потребі у спілкуванні.

Оскільки вплив неформальних груп на установу може бути різним, то задачею керівництва повинно бути використання тільки тих груп, які позитивно впливають на її діяльність.

Що стосується методів менеджменту персоналу, то слід відмітити, що їх зміст часто збігається з цілями та змістом управлінських стилів, але, в той же час, у методах управління персоналом містяться і інші елементи концепції управління персоналом, основними з яких є наступні [18,23]:

Визначення виняткових ситуацій. Ця концепція полягає у тому, що відповідний відділ самостійно виконує тільки те завдання, яке входить до його компетенції. І лише за появою форс-мажорних обставин, або відхиленням від поставлених цілей, передбачається використання іншої організаційної структури. Основна ідея методу - звільнення управлінського апарату від зайвої роботи.

Визначення цілей. Дана концепція базується на побудові чіткої та взаємопов'язаної системи цілей, відповідно до структури установи, коли вони є сумісними та необхідними для всіх структурних одиниць управління організацією. За умов такого управління персоналом керівництво має лише формувати цілі, а персонал, виконуючи ці цілі, таким чином розширює свою свободу дій, що є одним із факторів мотивації.

Делегування повноважень, тобто передача відповідних завдань та відповідальності на більш низький рівень. За таких умов керівництво має можливість мати більше часу на управління, але, при цьому, делегується лише відповідальність тільки за виконання певної роботи, а відповідальність за управління й надалі лежить на керівникові.

Концепція мотивації є чи не найголовнішою серед усіх інших і має складну підструктуру. Вмотивовані робітники, котрі мають можливість самореалізації та відчувають важливість свого вкладу у діяльність всієї

установи, є найбільш ефективними при виконанні завдання. Мотивація передбачає цілу систему стимулів: грошові заохочення, надійна соціальна політика і багато інших. Більш детально систему мотивації персоналу буде розглянуто пізніше.

1.2 Структура системи управління персоналом установи та її зміст

Змістовна структура управління персоналом включає наступні складові[26]:

- визначення потреби в персоналі на основі стратегії розвитку установи;
- проведення кадрової політики з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- формування ефективного механізму підготовки кадрів;
- проведення адаптація працюючих в установі;
- розробка дієвого механізму впровадження різних форм мотивації праці;
- регулярна атестація та оцінка діяльності персоналу, орієнтація на формування його кар'єри за результатами продуктивності праці та цінності для установи;
- оцінка роботи кадрових служб, які відповідають за забезпечення установи кваліфікованою робочою силою та за соціальну захищеність працівника.

Механізм розрахунку поточної потреби в персоналі визначається за формулою:

$$A = Ч_б + Ч_{дп}, \quad (1.1)$$

де $Ч_б$ – нормативна потреба в персоналі;

$Ч_{дп}$ – додаткова потреба в персоналі.

Конкретні розрахунки здійснюються для наступних категорій працюючих: управлінського персоналу, спеціалістів, обслуговуючого персоналу.

Суттєві складнощі визиває розрахунок управлінського персоналу оскільки, необхідно враховувати його спроможність визначати як оперативні,

так і стратегічні цілі функціонування установи та приймати оптимальні управлінські рішення.

При нестачі персоналу необхідно користуватися як *зовнішніми так і внутрішніми джерелами найму*.

Внутрішні джерела – це працівники самої установи. Його використовують:

- при бажанні оптимізувати чисельність персоналу;
- у випадках його перерозподілу;
- при його переміщенні.

Набір персоналу установи включає наступні складові:

Внутрішній конкурс.

Суміщення професій.

Ротацію керівників, а саме:

- підвищення на посаді на основі збільшення обов'язків, прав та відповідальності;
- підвищення рівня кваліфікації, яке супроводжується виконанням керівником більш важливих задач;
- зміни розміру задач та обов'язків, які не обумовлені підвищенням кваліфікації, але підвищують посаду та збільшують заробітну плату.

До **зовнішніх джерел** набору відносять тих людей, які здатні працювати в установі, але в даний момент в ній не працюють. До них відносять центри зайнятості, агентства з найму, кадрові агентства, інформаційні агентства.

Переваги та недоліки різних джерел набору представлено в таблиці 1.1.

Адаптація персоналу – це пристосування робітника до нових умов роботи та соціальної сфери. Першим етапом при адаптації є введення на посаду, яке включає набір процедур, які дозволяють працівникові швидше освоїти свою роботи, знайти спільну мову із співробітниками, оптимізувати терміни її виконання.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки різних джерел набору персоналу

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	Можливості самореалізації в самій установі. Установа продовжує роботу з працівниками, які її влаштовують. Зменшуються витрати на підбір персоналу	Збільшується ризик негативних взаємовідносин між співробітниками. Поява, так званої „сімейності”
Зовнішні	Суттєве збільшення претендентів на посаду.	Проблеми з адаптацією, можливе погіршення психологічного клімату серед старожил установи.

Розрізняють *професійну адаптацію* (пристосування до специфіки роботи, необхідних професійних навичок, засобів при прийнятті відповідних рішень); *психофізіологічну адаптацію* (пристосування до умов праці, робочого режиму та відпочинку); *соціально-психологічну адаптацію* – пристосування до колективу та керівництва[28,44].

Існують також поняття первинної та вторинної адаптації. Первинна адаптація – адаптація працівників без досвіду професійної діяльності. Вторинна адаптація – адаптація працівників, які мають відповідний досвід роботи. Детальніший опис видів адаптації та факторів, які на неї впливають, представлено на рисунку 1.1.

Мотивація праці. Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення як своїх цілей, так і цілей установи. Теорії мотивації базуються на таких поняттях, як потреби та винагороду [22,29].

Мотивація потреб залежить як від місця людини в соціальній ієрархії так і від її досвіду. Мотивації через потреби має широкий діапазон можливостей. В той же час, задоволення потреби у різних людей має у них абсолютно різні дії. Для одних – отримання більш складної роботи, для інших – можливість, наприклад, вільного режиму роботи, крім того, недостатність інформації про роботу, або зміна обов’язків також суттєво ускладнюють мотивацію .

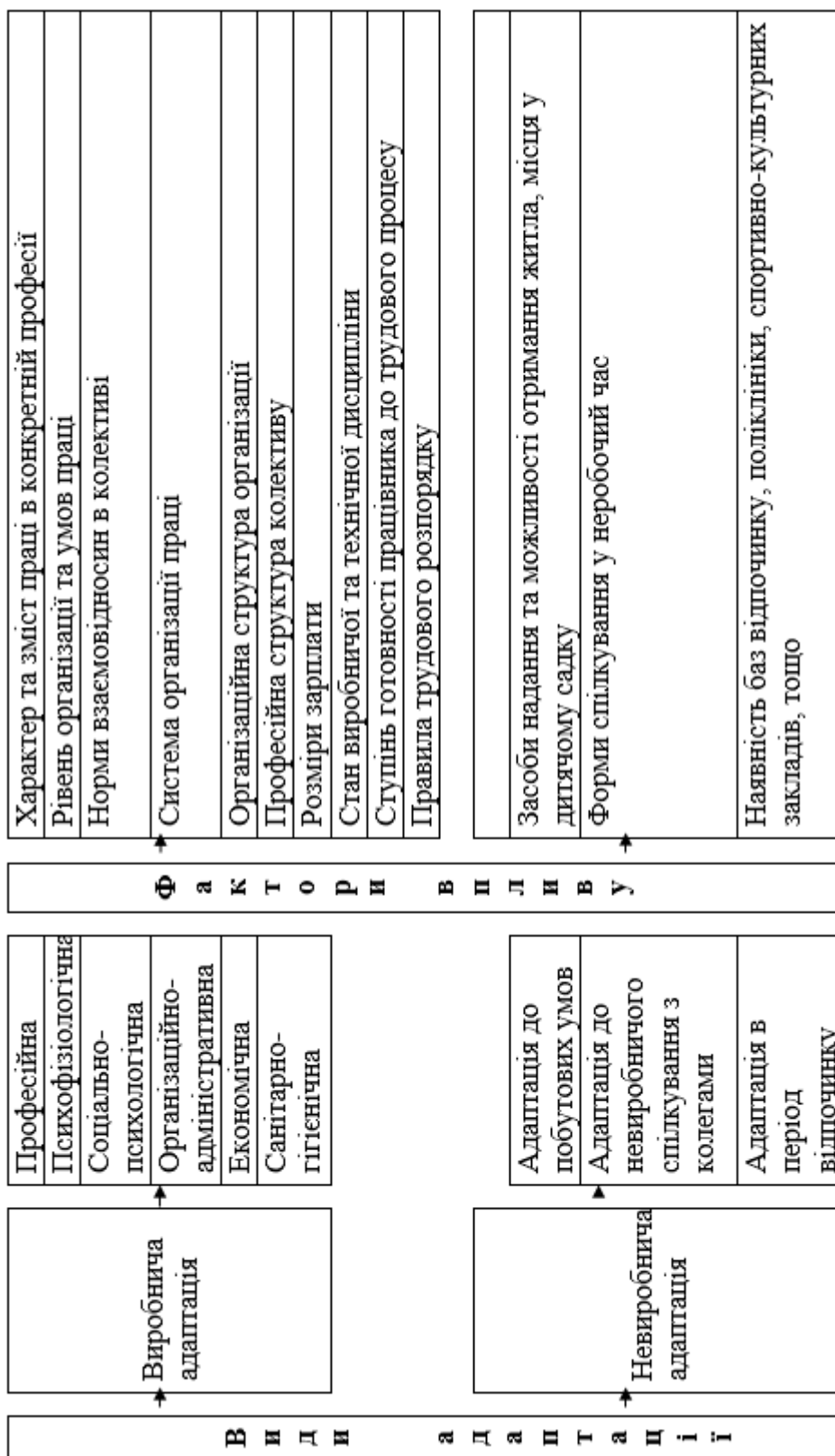


Рисунок 1.1 - Види адаптації та фактори, що на неї впливають

Мотивацію можна розділити на матеріальну та нематеріальну. До матеріальної мотивації відносять оплату праці. Структура заробітної плати, як правило, включає базові ставки, додаткові виплати та відповідні соціальні пільги.

Базова ставка. Базова оплата це оплата за кваліфікацією, яка може коригуватися при підвищенні продуктивності праці.

Додаткові виплати в установі, як правило, пов'язані з задачами, які вона ставить по стимулюванню праці.

На сьогодні, пільги та соціальні програми також стали життєвою необхідністю як для працівників, так і їх родин. Перелік таких пільг дуже широкий і залежить, в першу чергу, від можливостей установи це і додаткова оплата роботи в святкові дні, і допомога в отриманні вищої освіти, і користування об'єктами відпочинку та багато інших.

Іншим видом мотивації є мотивація групи, яка може співпадати з мотивацією працівника і тому її мотиви необхідно використовувати по їх інтенсивності, взявши за основу теорію Маслоу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння індивідуальної та групової мотивації

Індивідуальна мотивація	№	Групова мотивація
Ціль самовираження	5	Спільна ціль
престиж, гордість	4	Гордість за колективний егоїзм, прагнення до перемоги в конкуренції
Прагнення до контактів, комунікації, спілкування рівного з рівним	3	Групові дух, ненависть, солідарність
Фізіологічні потреби: одяг, спрага, голод, дихання.	1	Збіг інтересів, тиск, вторинні групи

Оцінка персоналу. Оцінка персоналу теж має велике значення і є основою для наступних процедур: прийом на роботу, внутрішні переміщення, пропозиції на підвищення, стимулювання праці.

Процедура оцінки класифікується за такими ознаками:

1. По об'єкту оцінювання:
 - професійна діяльність;
 - особистий вклад у загальні підсумки роботи підрозділу або всієї установи;
2. По інформації, на якій базується оцінка:
 - наявність потрібних документів;
 - результати співбесід;
 - дані обов'язкового та спеціального тестувань;
 - наявність відповідних звітів.
3. По способах оцінки.
4. По критеріях оцінки.
5. По суб'єктах – (кандидат, працівник, керівник, підлеглі, колеги, члени спеціальної комісії, які проводять оцінку).
6. По періоду оцінки.

Існують наступні методи оцінки[16]:

- метод стандартних оцінок, де характеризується кожний аспект праці. Цей метод простий, але носить досить суб'єктивний характер;
- метод анкет, що включає набір питань або тестів;
- описовий метод, коли відбувається послідовна характеристика переваг та недоліків робітника;
- метод вирішальної ситуації використовується у випадках, коли необхідно прослідити за поведінкою працівника у конкретній ситуації та зафіксувати як працівник вів себе в ній;
- метод рейтингів поведінкових настанов коли робітником заповнюється анкета та аналізується фахівцем по 5-6 вирішальним ситуаціям;
- метод комітетів – працівника оцінюють в групі;
- метод інтерв'ю-оцінки;

Планування кар'єри. Кар'єра – це результат професійної діяльності та поведінки людини в сфері своєї трудової діяльності [3]. Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в установі, орієнтований на її розвиток та

співставлення потенційних можливостей працівника з її вимогами. Кар'єрою в установі повинні займатися: сам робітник, його безпосередній керівник., менеджер по персоналу.

Існує декілька різних типів кар'єри. Основною з них є внутрішньо-організаційна кар'єра, яка стосується роботи працівника в цій установі. Вона буває:

- вертикальною кар'єрою – посадовий ріст;
- горизонтальною кар'єрою – просування всередині установи;
- центронаправленою кар'єрою – просування до центру управління організацією, де відбуваються процеси формування та прийняття відповідних управлінських рішень.

Характеристика етапів кар'єри представлена в таблиці 1.3.[19]

Таблиця 1.3

Етапи кар'єри

Етап кар'єри	Віковий період	Характеристика	Особливості мотивації (за Маслоу)
1. Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір області діяльності.	Безпека, соціальне визнання
2. Становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність
3. Просування	До 45 років	Професійний розвиток	Соціальне визнання, самореалізація
4. Завершення	Після 55-60 років	Підготовка до переходу на пенсію, пошук та підготовка власної заміни	Можливість праці, соц. забезпечення
5. Пенсійний	Після 65 років	Заняття іншими видами діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності

Кар'єра працівника по службі визначається його об'єктивними якостями, до яких відносять наступні:

- найвища точка кар'єри – найвища посада, яка існує в конкретній установі;
- кількість етапів кар'єри – кількість позицій які займає індивідуум в установі, впродовж своєї роботи.

1.3 Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом

Відомо, що основу досліджень, які відносяться до механізму управління персоналом та його важелів заклали, в першу чергу, західні фахівці. Тому зауваження та пропозиції в цій сфері діяльності організацій належать західним фахівцям. В той же час, механізми адміністративно-командного управління організацією вплинули і на систему управління персоналом та психіку кадрового потенціалу нашої країни.

Не дивлячись на велику кількість робіт по теорії організації та управління персоналом, західні науковці впевнені, що кожна з них не є універсальною [14]. Це підтверджує успішний розвиток економіки Японії, яка протягом багатьох років уважно аналізувала механізми, які дозволяли забезпечити функціонування ефективної системи менеджменту в цій країні [24]. Аналіз показав, що в центрі цієї концепції менеджменту знаходиться людина, яка вважається найвищою цінністю для установи. Враховуючи цю концепцію, всі системи управління персоналом були направлені на формування різноманітних вмінь і навиків у працівників з тим, щоб потім ці вміння та навички максимально використовувались на благо установи, а працівник був зацікавлений в її розквіті. Один з найголовніших принципів управління персоналом в Японії звучить так: «потрібно підбирати не працівника для роботи, а роботу для працівника», тому предметом дослідження повинні бути його здібності та ефективність праці. У цій країні керівник управляє на основі формального керівництва, але з задією неформальних методів тому особливої уваги потребують питання організаційної ідеологізації робітників та виховання у них патріотизму до місця своєї роботи.

На відміну від вирішення проблем фахівцями на Заході, де у більшості випадків, основою для їх вирішення, були відповідні методики, які дозволяли знаходити найбільш ефективні відповіді на ті проблеми, які характерні для практичної діяльності установи, не залежно від того правильно вони визначені

чи ні, японські ж підходи до вирішення цих проблем базувалися, перш за все, на пошуку причин їх появи та правильного їх розуміння[24].

Останнім часом в США та європейських країнах, з урахуванням досвіду японських компаній, розроблені різноманітні моделі менеджменту, де в центрі перебуває саме робітник[10]. Як правило, такі моделі містять наступні блоки:

- персонал установи;
- ґрунтовний аналіз знань та вмінь працівників при призначенні їх на ключові посади в установі;
- стиль та культура ділових взаємовідносин в установі
- довгострокові цілі розвитку установи.

Стратегічні концепції управління персоналом в країнах з розвиненою інфраструктурою, в тому числі і США, розглядають працівників, як вирішальний фактор конкурентоздатності організації і тому націлені на підготовку кадрів відповідно до мінливих вимог ринку та реалізації сучасних технологій управління персоналом, до яких відносять і питання адаптації[25]. Тому випускники закладів освіти, якими цікавляться організації в США, проходять процес з професійної адаптації до вимог організації, в якій вони сподіваються працювати. Вона включає наступні стадії: відбір, аналіз майбутньої роботи перед її початком, адаптацію та оцінку (оцінюється весь механізм входження на посаду). Причиною такого підходу є те, що ще в середині 2000-их років витрати на внутрішньо-організаційну підготовку кадрів почали суттєво збільшуватися і, для деяких компаній, стали суттєвими: для „ІВМ” – 270 млн. долл. (5 % витрат на оплату праці); для „Дженерал електрик” – 260 млн. долл. (2%), для „Ксерокс” – 257 млн. долл. (4 %). Розміри цих витрат не враховують оплату праці працівників під час навчання, тому, з урахуванням останніх, сума витрат на персонал стане практично в два рази більшою. Тому більшість керівників корпорацій стали ці витрати відносити до категорії прибуткових капіталовкладень, а відділи розвитку персоналу та внутрішньо-організаційні навчальні центри як підрозділи, які безпосередньо задіяні у формуванні прибутку організації. Підрахунки підтверджують, що 1 дол., який

був витрачений на підготовку та розвиток персоналу, приносить організації від 3 до 8 дол. прибутку.

На думку західних дослідників головним в роботі з персоналом повинні бути наступні складові[45]:

- використання індивідуальних здібностей працівників у відповідності до стратегічних цілей установи (в першу чергу для оволодіння сучасними технологіями)
- інтеграція прагнень, потреб та запитів працівників з інтересами організації.

Все більшої уваги, разом із якістю персоналу, потребують питання функціонування роботи кадрових структур установи та відповідних відділів управління персоналом[16]. При цьому, штат управління персоналом повинен дотримуватися пропорційної залежності щодо співвідношення між кількістю співробітників кадрових служб та кількістю персоналу. Так в Україні на одного співробітника кадрової служби припадає 40-90 чоловік, в Німеччині – 130-150, у Франції – 130 в США – 100, в Японії – 40 чоловік. Це пов'язано з тим, що практично в більшості галузей України більше половини співробітників служб управління персоналом зайняті нормуванням та оплатою праці, в той час, як в системах управління персоналом в США більша частина працівників займається відбором, адаптацією та оцінкою персоналу. На підбір одного кандидата в США затрачується до 16-18 людино-годин, в Японії – до 48 людино-годин, а в Україні ці показники є в декілька разів меншими.

Зараз в Україні ще не існує механізму широкого використання досвіду іноземних держав у розрізі управління персоналом. Лише деякі підприємства та установи реалізують нові, нетрадиційні для України підходи до роботи кадрових структур, навчання спеціалістів застосовується дуже рідко, а підбору персоналу не надається потрібної уваги.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

2.1 Особливості управління персоналом в державних організаціях

Управління персоналом в державних установах відбувається в межах нормативно-правових документів, передбачених законом про державну службу та принципами прийому на роботу згідно із заслугами, але, при цьому, в багатьох відношеннях суттєво відрізняється від управління персоналом в приватному секторі[11].

Так, наприклад, система функціонування державної служби управління персоналом в західних демократіях, полягає в наступному[6]:

В Англії та інших країнах Європи вимоги до управління персоналом, внаслідок індустріальних змін, потребували необхідності відповідної підготовки і державних службовців. Це призвело до появи бюрократичної організації, особливості функціонування якої були описані німецьким соціологом Максом Вебером.

У США склалася інша система управління персоналом: с початку система розподілу посад проходила серед прихильників партії (протекціоністська система) і, як наслідок, багато претендентів на посаду отримували свої посади не за своїми здібностями, кваліфікацією, досвідом, а згідно приналежності до тієї чи іншої партії, що суттєво впливало на якість виконання ними своїх професійних обов'язків.

Більш пізньою за часом появи стала система управління персоналом, яка ґрунтується на заслугах, і в основі якої лежать наступні критерії: освіта, кваліфікація, результати іспитів для визначення відповідності їх знань до займання відповідної посади.

Особливістю функціонування державної служби є централізація діяльності управління персоналом і рівень контролю та аналізу кадрової політики. Централізовані комісії державної служби через міністерство фінансів

визначають всю політику та механізми, які потім вони використовують при формуванні категорії державних службовців. Ось деякі функції цих установ:

- використання нормативної бази при функціонуванні органів державного управління;
- використання загальноурядової кадрової політики та стандартів згідно із законом;
- розробка відповідних програм з кадрового управління;
- централізація діяльності деяких структур;
- соціальне забезпечення працівників;

Відповідно до вищеперелічених функцій, у системах державного управління існує невеликий рівень децентралізації влади. Зокрема політика, правила та процедури, які використовують в діяльності, яка стосується компенсацій, пільг, навчання та інших видів діяльності в державних установах, мають жорсткі рамки застосування.

Що стосується державної служби, яка, при відборі, користується оцінкою заслуг, то такий підхід використовує спеціальний структурований процес для визначення посад усередині організаційної структури, процедура функціонування якого базується на наступних засадах оцінки заслуг[17,33]:

- необхідність прийому на посаду претендента з гарними знаннями, вміннями та здібностями;
- механізм набору кандидатів та їх відбір, метою якого є відібрати особу, яка найкраще відповідає вимогам до посади.

В основі формування системи державної служби, як правило, використовують метод класифікації посад для формування всіх посад держслужбовців[31]. Класифікація посад — це організація робочих місць в установі на основі посадових обов'язків, відповідальності та вимог до кваліфікації, що дозволяє сформувати відповідні рангові структури персоналу та кваліфікаційних рівнів для державних службовців.

Існує два підходи до розробки класифікації посад:

1. Підхід, який базується на визначенні рангу особи і застосовується в більшості країн. При такому підході аналізують кваліфікацію, вміння, навички та здібності претендента і після їх підтвердження претенденту присуджується ранг фахівця з державної служби безвідносно до тих обов'язків, які він буде виконуватиме.

2. Підхід, який базується на визначенні посади особи і який вимагає використання професійних категорій. Ці професійні категорії формують класифікаційну схему для кожної посади. Наприклад, у канадській системі є шість професійних категорій:

- управління;
- наукова і фахова служби;
- нормативна та адміністративна служби;
- технічна служба;
- служба адміністративної підтримки;
- оперативна служба.

Після того, як визначено посаду й завершено аналіз робочого місця претендента, його заносять у кваліфікаційну схему, яка призначена для визначення майбутніх обов'язків.

Переваги такої схеми наступні:

- визначення критеріїв для рівнів оплати праці;
- визначення обсягів і вимог до роботи;
- вона є основою для розуміння керівником і підлеглими обов'язків, показників діяльності, розміру заробітної плати;
- розробки стандартної термінології для функцій управління персоналом;
- впровадження механізму правового захисту функціонування державної служби від політичних впливів при відборі на роботу та ухваленні відповідних управлінських рішень.

Для кожної посади, кожного керівника і працівника має бути розроблено перелік посадових обов'язків, рівень кваліфікації, які необхідні для виконання

відповідної роботи. Опис посади та аналіз її змісту — це друга фундаментальна вимога до функціонування системи державної служби.

Не завжди управління персоналом в системах державної служби буває легким. Керівники часто думають, що жорсткі рамки систем набору кандидатів, їх відбору, підвищення по службі, розміру оплати праці не дозволять їм бути м'якими.

Впровадження механізму державної служби вимагає пильної уваги і до втілення її цінностей, які іноді бувають суперечливими і можуть ставити керівника в відповідне становище. Ось п'ять таких цінностей:

- 1) необхідність досягнення мети;
- 2) заслуги;
- 3) політична реакція;
- 4) соціальна справедливість;
- 5) права і добробут працівників.

Наявні в керівників механізми досягнення мети ґрунтуються на критерії економічності (ефективності та результативності), який домінує в державному управлінні. Керівники повинні досягти цієї мети однак, згідно із правилами державної служби, вони неспроможні змінити ні штатний розпис, ні осіб на відповідних посадах. Гнучкість, яка потрібна для отримання одного набору цінностей, завжди обмежується директивними цінностями системи державної служби.

Оцінка заслуг, яка полягає в наймі найбільш кваліфікованих та компетентних осіб, також часто суперечить деяким принципам державного управління і полягає в наступному:

- прийом на роботу працівників відбувається з наданням преференцій для окремих претендентів;
- порушується принцип заслуг через необхідність складання іспитів або тестів, які часто зовсім не пов'язані з майбутніми їх обов'язками.

Цінність і складність функціонування державної служби полягає в тому, що, при відборі на посаду повинна бути можливість набирати таких

службовців, які б виконували свою роботу на основі політично нейтральних позицій. Впевненість у роботі й права працівників державної служби часто дозволяють їм не реагувати на політичні зміни і, як наслідок, не мати для себе негативу за таку поведінку. Тому, згідно критерію соціальної справедливості, працівники державних установ мають можливість допомогти окремим людям, які знаходяться в невідповідному становищі або зазнають дискримінації. Часто це означає, що працівників можуть приймати на роботу саме за цим критерієм, а не на основі їх компетентності, вмінню та досвіду.

2.2 Сучасні проблеми управління персоналом в системі державної служби України

Для підвищення ефективності функціонування органів державної влади в Україні необхідно сформувати дієву систему державного управління, що є запорукою українського державотворення. Основним інститутом в цій структурі є державна служба, яка включає комплекс організаційних, правових та процесних структур, а також службовців - осіб, які працюють в системі державного управління[32]. Тому, при аналізі функціонування органів державної влади, їх діяльності та реформуванні, необхідно прискіпливу увагу надавати саме питанням удосконалення управління персоналом, які працюють в системі державного управління.

Сьогодні є нагальна необхідність стверджувати, що наша держава і суспільство перебувають в ситуації, яка характеризується, з одного боку, обмеженими ресурсами, необхідними для нормальної життєдіяльності країни, а з іншого - внаслідок розширення потреб суспільства, підвищення ефективності їх використання. До основної ресурсної бази в Україні відноситься і трудові ресурси. Ось чому на сьогодні особливо актуальним є створення відповідних умов для їх використання в різних галузях діяльності, в тому числі і в системі державного управління, яка повинна створити відповідні

умови як до діяльності держави в цілому, так і функціонування її управлінського апарату[7].

До цієї категорії відносять працівників, які виконують функції державного службовця, беруть участь в управлінні і відносяться до відповідної структури управління.

На сьогодні, в залежності від вибраної ознаки, існують наступні класифікації кадрового потенціалу: за галуззю діяльності, за посадою, за освітою, за рівнем в ієрархії управління.

При цьому, основною ознакою в класифікаторі є класифікація персоналу, який безпосередньо приймає участь в процесі прийняття і реалізації відповідних рішень. За цією ознакою даний персонал ділять на: керівників, спеціалістів та обслуговуючий персонал[4].

Згідно державної Концепції[35] реалізації адміністративної реформи в системі державного управління, існують наступні типи посад: адміністративні, політичні та патронати.

Відповідно до даного класифікатора посад державних службовців, специфіка виконуваних ними функцій на тій чи іншій державній посаді формує механізм їх роботи, особливості формулювання відповідних завдань, а також використання відповідних методів управління.

Для успішної реалізації реформи державного управління, необхідно удосконалювати й інші напрямки розвитку суспільства. При цьому необхідно, щоб реалізація реформи державного управління, базувалася на використанні одних і тих же підходах та цінностях. Але зовсім не потрібно щоб ці зміни починалися з найвищого рівня. Оскільки в Україні відбувається процес децентралізації, то керівники, як центральних, так і територіальних рівнів повинні самі формувати стратегії, які б відповідали сучасним тенденціям, відповідали цілям і принципам і, які були сформовані на державному політичному рівні.

Відповідно до указів Президента України, нові можливості, які надані виконавчим органам влади потребують значних змін і в відповідних державних

структурах, особливо щодо кількості керівників, яка стала надмірною. В цій ситуації повинен суттєво збільшитися попит на висококваліфікованих фахівців, їх високопрофесійні здібності, використання інноваційних підходів для найповнішого використання їх потенціалу, а також мобільності кадрів між різними органами державного управління.

При цьому також необхідно пам'ятати, що тільки технічного й централізованого підходу зовсім недостатньо для формування ефективного механізму державного управління. Тому неважко спрогнозувати наслідки такого підходу у системі управління на місцевих рівнях, де результати будуть набагато гіршими, ніж на центральному рівні.

Так, наприклад, адміністративна реформа не може базуватися лише на створенні відповідної структури органів управління, зміни їх підпорядкованості та оптимізації управлінського апарату. Метою даної реформи повинно стати створення такої системи управління, яка б відповідала демократичним стандартам правової держави з ринковою економікою. Вона повинна бути прозорою та адекватною за розміром витрат на її фінансування.

Щоб цього досягти необхідно звернути увагу два моменти.

По-перше, удосконалення механізму функціонування державної служби - це процес, який передбачає не тільки постійні зміни в системі управління державною службою, а й механізми виправлення можливих недоліків. Кінцевий результат цього можна легко спрогнозувати і довести, що в державній службі, яка потребує постійних змін, не буде зайвих ініціатив її удосконалювати, а сам процес повинен відбуватися постійно, включати відповідні зміни, особливо що стосуються методів управління персоналом.

По-друге, наша держава не єдина, хто проводить реформи в системі державного управління. В таких країнах, як: Польща, Канада, Франція, Швеції та інших теж відбуваються відповідні процеси. Усі вони мають одну мету — стати сучасною та ефективною інституцією. Стратегія реформування цієї системи в Україні повинна включати наступні складові[3]:

- мати дійову та відкриту державну владу;

- вміти чітко визначати особливості функціонування органів державної влади та не допускати їх дублювання;
- оптимізувати ресурси та направити їх на головні напрямки її реформування та розвитку;
- через служби громадського контролю постійно реагувати на запити суспільства;
- оптимізувати витрати на її фінансування.

Однією з проблем при реформуванні даної системи сьогодні є створення та збереження морального клімату та продуктивності праці в колективі[42]. Тому необхідно поряд із удосконаленням системи державного управління проводити дослідження, направлені на:

- з'ясування впливу реформ на управління людьми, при ситуаціях, які призводять до напруги в колективах, або виникненні інших проблем, які треба вирішувати у ході здійснення реформ;
- можливість визначати недоліки та переваги від впливу здійснюваних реформ на моральний стан службовців, та на здатність державного сектора максимально використовувати кваліфікований персонал.

Чітке усвідомлення й розуміння керівниками відповідного рівня сучасних проблем при реформуванні системи державної управління, створення та підтримання її іміджу й життєспроможності, дотримання високої моралі та професійної захищеності службовців, побудови демократичної, незалежної, правової та соціально орієнтованої держави, - усе це, в процесі її реформування, пов'язане з формуванням сучасної системи управління персоналом, яка буде ефективно працювати в системі державної служби, але за межами політичної риторики.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Діяльність та структура управління ГУПФУ в Сумській області

З проголошенням незалежності України виникла необхідність створення нової національної пенсійної системи, заснованої на принципах соціальної справедливості, належного фінансування та соціального орієнтування. Реформування Пенсійного фонду було історичною подією ще й тому, що в основі його діяльності повинна використовуватися солідарна система страхування, яка базується на сплаті цільових пенсійних внесків, а не на фінансуванні з державного бюджету[15,34].

Сьогодні Пенсійний фонд України – розгалужена структура, яка проводить велику роботу по пенсійному забезпеченню громадян України, яка акумулює і перерозподіляє значні за розміром кошти, володіє фаховим кадровим потенціалом, який постійно розвивається та вдосконалюється.

Основними завданнями Пенсійного фонду України є наступні:

- участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері пенсійного забезпечення та соціального страхування;
- створення ефективного механізму формування пенсійних внесків на рахунку фондів державного пенсійного страхування та постійне ведення їх обліку;
- розробки справедливого механізму нарахування та перерахунку пенсій;
- забезпечення своєчасного фінансування та виплати пенсій і інших виплат, які згідно із діючим законодавством здійснюються з коштів Пенсійного фонду України.

Пенсійному фонду України підпорядковані 27 головних управлінь, в тому числі і Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області,

яке вибране мною для дослідження.

Управління Пенсійного фонду України в Сумській області очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з неї начальником Головного управління Пенсійного Фонду України за погодженням з відповідними місцевими органами виконавчої влади. Структура та обсяг видатків на утримання управління затверджуються начальником Головного управління Пенсійного Фонду України в Сумській області.

Начальник управління, в своєму розпорядженні, має першого заступника і одного заступника. Крім того, начальнику підпорядковуються всі начальники відділів. У кожного начальника відділу (крім юридичного відділу) є від одного до трьох заступників. Основні працівники управління – це провідні та головні спеціалісти відділів, які підпорядковуються начальникам відділів.

До складу Головного управління Пенсійного фонду входять десять підрозділів, а саме: управління обслуговування громадян, управління пенсійного забезпечення, управління з виплати пенсій, фінансово-економічне управління, управління по роботі з персоналом, юридичне управління, управління внутрішнього аудиту, управління адміністративного забезпечення.

Структура управління Пенсійного фонду України в Сумській області представлена на рисунку 3.1.

Кожне з управлінь має в своєму розпорядженні підпорядковані йому відповідні відділи, до основних з них відносять: відділ надходження доходів, відділ персоніфікованого обліку та інформаційних систем, відділ з нарахування пенсій, відділ виконання бюджету, юридичний відділ, відділ організаційного та кадрового забезпечення. Кожен з відділів виконує, в свою чергу, свої функції, а саме:

- відділ надходження доходів виконує контроль за правильністю нарахування та інших платежів до Пенсійного фонду;
- відділ персоніфікованого обліку та інформаційних систем веде функціонування єдиного державного автоматизованого банку відомостей про фізичних осіб;

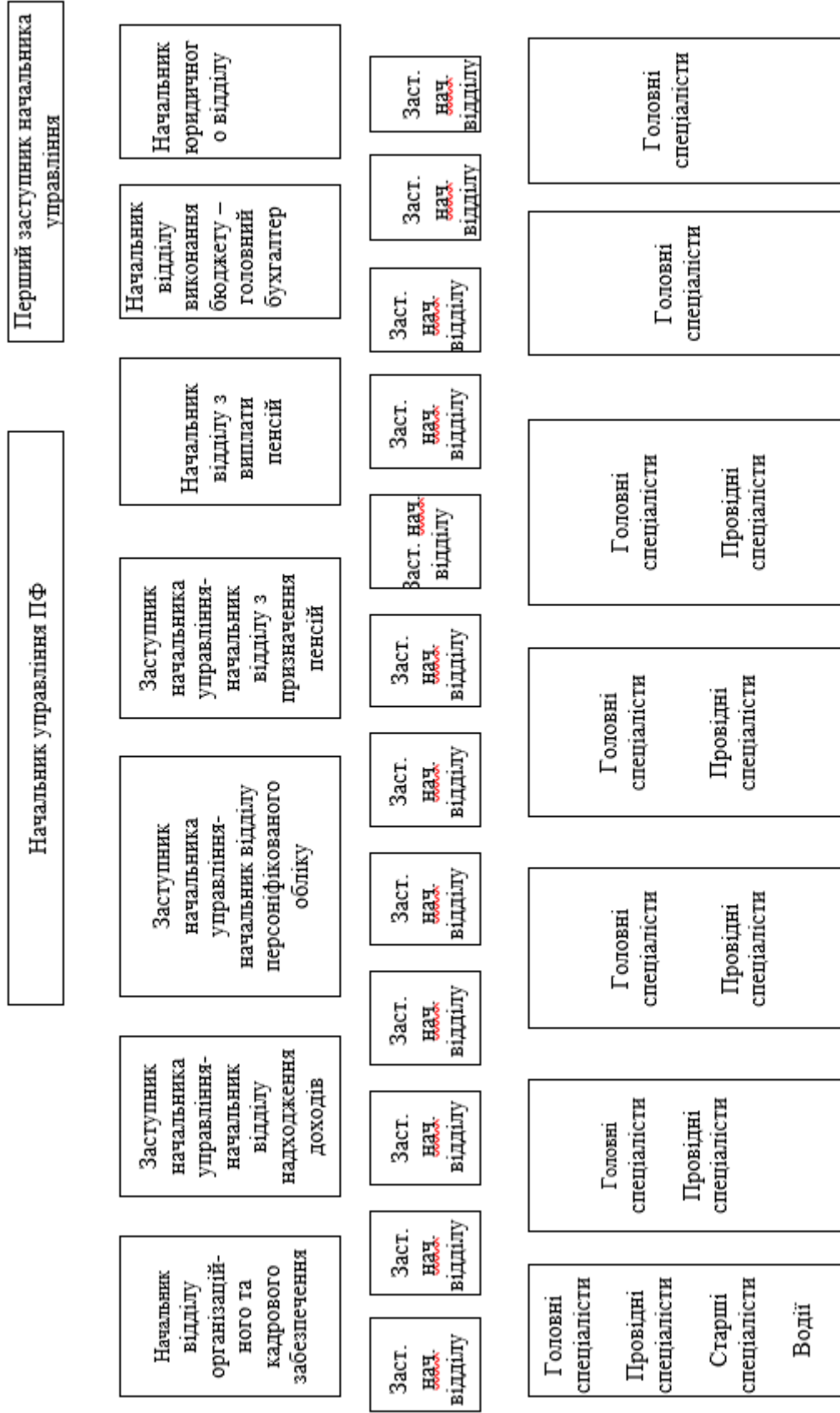


Рисунок 3.1 - Структурна схема ГУПФУ в Сумській області

- відділ з призначення пенсій виконує функції, які стосуються їх розміру та системи виплат, проводить перерахунки пенсій, якщо це передбачено законодавством, а також інші виплати.
- відділ виконання бюджету забезпечує дохідну частину бюджету Фонду та здійснює контроль за правильністю обчислення, платежів до Пенсійного фонду;
- відділ організаційного та кадрового забезпечення веде роботу з кадрами управління Пенсійного фонду України в Сумській області.

3.2 Аналіз персоналу установи ГУПФУ в Сумській області

Станом на 01.01.2020 року чисельність працівників управління складала 665 одиниць, з них 637 це державні службовці. Укомплектованість кадрами становить 100 %.

Середній вік персоналу по управлінню становить 34,2 роки. Кількість службовців віком до 40 років складає 75 працівників або 74 %.

Аналіз вікового складу працівників управління за 2016 – 2019 роки відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз складу працівників управління за віковими групами

Рік	Штат	За віковими групами				Середній вік, років
		до 40 років, чол.	%	в т.ч. до 28 років, чол.	%	
2016	648	480	74.0	107	16.5	43.7
2017	655	494	75,5	95	14,5	43.1
2018	659	513	77.8	101	15.4	43.6
2019	665	494	74,3	104	15,7	44.2

За віком склад працівників управління відносно молодий, але професійний досвід їх роботи на державній службі суттєвий. Станом на

01.01.2020 р. стаж державної служби до 3 років мають 23,8 % від загальної чисельності працівників управління, від 3 до 5 років – 17,8 %, від 5 до 10 років – 24,8 %, понад 10 років – 29,7 %.

Аналіз складу працівників управління за стажем державної служби відображений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз складу працівників управління за стажем державної служби

Рік	Штат, чол.	Працівники, які мають відповідний стаж, років						
		до 1	1 - 3	3 - 5	5 - 10	10 - 15	15 - 25	понад 25
2016	648	108	108	101	122	155	47	48
2017	655	133	100	53	140	140	33	55
2018	659	20	153	93	159	100	80	54
2019	665	46	112	118	164	92	106	30

Переважає більшість управлінців – жінки. Але з підвищенням престижності державної служби кількість працівників чоловічої статі збільшується. Кількісний склад установи за статтю наведений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз складу працівників управління за статтю

Рік	Штат	За статтю			
		чоловіки	%	жінки	%
2016	648	47	7,3	601	92,7
2017	655	60	9,2	605	90,8
2018	659	67	10,1	593	89,9
2019	665	66	9,9	599	90,1

Аналіз складу службовців за рівнем освіти свідчить про постійне збільшення в управлінні фахівців з повною вищою освітою і постійно зростає. Так, якщо у 2016 році їх було 69,6 %, то у 2017 році вже 76,8 %, у 2018 – 82,5 %, у 2019 – 89 %. Динаміку зростання освітнього рівня працівників управління відображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Аналіз якісного складу працівників управління за рівнем освіти

Роки	Штат, чол.	Працівники, які мають загальну та професійно-технічну освіту, чол.	Працівники, які мають неповну та базову вищу освіту, чол.	Працівники, які мають повну вищу освіту, чол.
2016	648	13	182	453
2017	655	13	140	502
2018	659	13	100	546
2019	665	13	60	592

Станом на 01.01.2020 року більшість спеціалістів управління має економічну освіту – 63,4 %, технічну освіту – 14,9 %, гуманітарну – 7,9 %, юридичну – 9,9 %.

Динаміку фахової освіти працівників управління за 2016 – 2019 роки зображено в таблиці 3.5.

Згідно плану роботи головного управління, передбачена участь працівників управління у короткотермінових семінарах фахівців з питань доходів, персоніфікованого обліку та юридичної роботи. В 2019 році пройшли навчання на курсах підвищення кваліфікації у Центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації 6 спеціалістів, у Інституті вищої кваліфікації при КНТЕУ м. Київ за напрямом підготовки «Державне управління» – 1 керівник.

Таблиця 3.5

Аналіз якісного складу працівників управління за фахом освіти

Роки	Штат, чол.	Працівники з юридичною освітою, чол.	Працівники з економічною освітою, чол.	Працівники з технічною освітою, чол.	Працівники з гуманітарною освітою, чол.
2016	648	54	405	142	47
2017	655	60	421	107	67
2018	659	66	414	106	73
2019	665	66	422	99	78

Аналіз підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації відображено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації

Рік	Штат, чол.	Підвищили кваліфікацію, чол.	Чисельність працівників, які навчаються в ВУЗах 3 - 4 рівня (заочна форма), чол.			
			всього, чол.	по економічному спрямуванню, чол.	по юридичному спрямуванню, чол.	по іншому спрямуванню, чол.
2016	648	34	88	81	-	7
2017	655	33	53	53	-	-
2018	659	47	47	40	7	-
2019	665	40	20	13	7	-

Що стосується плинності кадрів, то найбільша плинність кадрів в управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області спостерігалася у 2016 році –14,6%. Основною причиною цього було звільнення у зв'язку з віком перебування на державній службі.

Найменша плинність кадрів в управлінні була в 2018 році і становила лише 4%.

Плинність кадрів у 2019 році становила 12,9 %, що на 8,9 % більше рівня 2018 року.

Прийняття осіб на роботу в управлінні здійснюється відповідно до статті 15 Закону України «Про державну службу»[38], згідно з Порядком, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України № 169 від 15.02.02, крім інших випадків, встановлених законами України.

Призначення на посади службовців здійснюється за результатами конкурсного відбору. Конкурс є об'єктивною, прозорою та гласною процедурою.

Однією з передумов якісного добору кадрів є створення резерву на заміщення посад державних службовців, який передбачає пріоритетну орієнтацію на власних працівників, а також реалізацію їх кар'єрних планів.

Аналіз руху кадрів по установі відображений в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Аналіз руху кадрів

Рік	Штат, чол.	Прийнято на державну службу, чол.				Звільнено, чол.				Плинність кадрів, %
		всього, чол.	за конкурсом, чол.	з кадрового резерву, чол.	по іншим причинам, чол.	всього, чол.	за власним бажанням, чол.	з досягненням граничного віку, чол.	по іншим причинам, чол.	
2016	648	168	160	8	0	94	40	14	40	14,6
2017	655	60	33	20	7	47	14	0	33	7,1
2018	659	80	33	14	33	26	13	0	13	4,0
2019	665	210	59	33	118	85	26	0	59	12,9

В ході аналізу діяльності управління Пенсійного фонду України в Сумській області було з'ясовано, що особливої уваги до себе потребують питання адаптації персоналу, особливо на етапах проходженні стажування та після початку роботи на посаді[12,30]. Це пов'язано з тим, що в управлінні на сьогодні відсутні: і технологія проведення адаптації, і нормативна база процесу адаптації, і саме головне – немає фахівця, який би займався адаптацією працівників.

На сьогодні адаптацією працівників, в тому числі і професійною, займаються тільки безпосередні керівники підрозділів, які полягає в проведенні з працівниками постійних навчань, пов'язаних зі змінами в законодавстві та на основі результатів перевірок. Але ці навчання не носять індивідуального характеру. В ході більш детального аналізу цієї проблеми було виявлено, що існує дві основні її проблеми: перша, це проблема адаптації під час стажування претендентів на посаду, а друга – проблема адаптації вже прийнятих на роботу.

Розглянемо їх більш детально.

Проблеми адаптації під час стажування претендентів на посаду

На даний час в нашій країні несприятлива економічна ситуація, часто змінюється законодавча база, велика завантаженість спеціалістів відділів Пенсійного фонду. Сама ж адаптація на сьогодні, на жаль, в основному полягає лише в тому, що претенденту на посаду в загальних рисах начальник відділу роз'яснює роботу, яку спеціаліст повинен виконувати на даній посаді. Одночасно претендент на посаду повинен практично самостійно освоїти нормативно-правову базу своєї майбутньої роботи. Враховуючи, що окремих працівників має різний рівень працездатності, різне здоров'я, різний рівень психічного навантаження, який до кінця не зрозумів специфіку своєї роботи, але побачив її об'єми, контингент та кількість відвідувачів, претендент на посаду без підтримки і роз'яснень вже на наступний день не з'являється на стажуванні і відмовляється від спроби пройти конкурсну процедуру. Той же, хто дійшов до конкурсного відбору і успішно його пройшов, повинен розуміти, що попереду його також чекає адаптація: психофізіологічна, соціально-психологічна, професійна, організаційна, які він повинен пройти практично самостійно.

Проблеми адаптації зарахованих на посаду

Що стосується адаптації спеціалістів, які прийняті на роботу до управління Пенсійного фонду України в Сумській області і враховуючи специфіку роботи і політику цієї установи, то необхідно виділити наступні труднощі, з якими вони стикаються:

- в психофізіологічній сфері:

Згідно посадових інструкцій працівник повинен весь обсяг робіт виконати якісно і в установлений термін. Якщо цього не відбулося в установлений термін, то працівник повинен це зробити після закінчення робочого часу або у вихідні дні. А так як більшість працівників управління, як правило, жінки, у яких є сім'я, діти, то з'являються певні труднощі, коли потрібно шукати компроміс між сім'єю і роботою. Крім того, необхідно вміти пристосовуватися до контингенту відвідувачів пенсійного фонду.

- в соціально-психологічній сфері:

Якщо працівник, прийнятий на роботу, є комунікабельним, то йому не потрібно ні наставника ні керівника, щоб адаптуватися в колективі. В іншому випадку, якщо працівник замкнений і нестриманий, то йому обов'язково необхідний наставник для вирішення проблеми адаптації в колективі.

- в професійній адаптації:

Перше, що він повинен засвоїти після зарахування на роботу - це те, що він став однією із складових в системі державної влади. Тому він повинен знати законодавство в сфері своєї діяльності, яке постійно змінюється і доповнюється, орієнтуватися у змінах в документообігу, якісно виконувати свою роботу, вміти надавати компетентні консультації. А це все досить складно освоїти в основному самостійно і в короткий термін.

- в організаційній адаптації:

Державна служба передбачає дотримання субординації, правил поведінки, етики спілкування, професійного листування та інших форм професійної діяльності. Без цих умінь і навиків, у вирішенні тих чи інших задач, іноді застосуванні неписаних правил, які діють в установі, процес адаптації буде довгим і малоефективним.

3.3 Удосконалення системи управління персоналом в ГУПФУ Сумської області

3.3.1 Удосконалення механізму адаптації персоналу та впливу зовнішніх чинників на ефективність управління ним

При реформуванні системи управління персоналом установи, в тому числі і при впровадженні системи адаптації, слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники впливу. Управління Пенсійного фонду України в Сумській області є підрозділом центрального органу виконавчої влади (Пенсійного фонду України). Аналізуючи матеріали, отримані в ході переддипломної

практики, ми бачимо, що в державній установі ГУПФУ в Сумській області є як зовнішні так і внутрішні можливості для вирішення цієї задачі.

З теорії управління персоналом ми знаємо, що внутрішні чинники управління персоналом – це ті, формування і дія яких відбувається в самій установі, і які залежать від її керівництва[40,41]. Тому адаптація персоналу, з урахуванням внутрішніх чинників, повинна стати одним із потенціальних резервів підвищення якості функціонування і системи управління персоналом в державній установі.

Механізм функціонування системи адаптації персоналу передбачає вибір підходу до його формування в установі, розробки інфраструктури адаптації, відповідної документації та термінів впровадження механізму адаптації персоналу.

Для установи, яка налічує декілька сотень працівників, а штат якої затверджується відповідними структурами, є економічно доцільним розробити механізм розробки та реалізації системи адаптації персоналу на основі створення окремої посади або відділу, які б безпосередньо займалися вирішенням цієї задачі[42].

Відповідно до стандарту[8], адаптація повинна включати 4 етапи:

I етап. Знайомство претендентів та зарахованих на посаду з діяльністю установи, її персоналом, організаційною структурою та правилами поведінки.

II етап. Знайомство претендентів та зарахованих на посаду зі своїми правами і обов'язками з боку установи її кадровою політикою, умовами праці та відпочинку.

III етап. Для підвищення ефективності функціонування механізму адаптації новачкові повинен призначатися наставник.

IV етап. Усунення міжособистісних проблем та перехід до стабільної та ефективної діяльності.

Для створення механізму адаптації персоналу в державній установі, я рекомендую провести наступні заходи:

1. Начальнику відділу організаційної та кадрової роботи підготувати зміни до посадової інструкції спеціаліста по кадрам, яка повинна включати роботу по адаптації персоналу.
2. Начальнику відділу організаційної та кадрової роботи для фахівців, які відповідають за кадрову роботу, організувати їх навчання на тему «Специфіка адаптації персоналу в державній установі».
3. Начальнику відділу організаційної та кадрової роботи організувати регулярні заняття з обговоренням пропозицій фахівців по кадрам щодо адаптації персоналу.
4. Після освоєння нормативно-правових основ стандарту з адаптації персоналу, заслухати на нараді начальників відділів, разом з начальником управління, структуру фахівців, які відповідають за цю роботу, на тему: «Пропозиції по використанню стандартів адаптації в роботі з кадрами в управлінні пенсійного фонду України в Сумській області» та обговорити ці пропозиції.
5. Спеціалісту, що відповідає за роботу з кадрами, також освоїти нормативно-правову основу стандарту з адаптації шляхом самоосвіти.
6. На нараді начальників відділів, при начальнику управління, на основі обговорення п.4 пропозицій, розробити та узгодити посадову інструкцію, та включити її до переліку документів начальників всіх відділів при роботі з претендентами та зарахованими на посаду на предмет їх адаптації.
7. До плану діяльності управління пенсійного фонду України в Сумській області на 2021 рік, на нараді начальників відділів при начальнику управління, включити дані пропозиції в систему мотивації фахівців з адаптації.

Розглянемо вплив зовнішніх чинників на функціонування системи управління персоналом в установі.

Штат та кошторис видатків на його утримання затверджуються відповідними державними установами та обумовлений колом відповідних повноважень

спеціалістів. А це не тільки знання законодавства на своєму рівні, але й багато рутинної паперової та бюрократичної роботи, які спеціаліст зобов'язаний виконувати.

Якщо не враховувати моменти бюрократичної та паперової роботи, які насправді є не «моментами», а суттєвими складовими робочого часу, то це, в масштабах країни, дасть змогу вивільнити дійсно велику кількість держслужбовців, а значить вивільнити або перерозподілити велику кількість бюджетних коштів, підняти мотивацію для держслужбовців та підняти престижність його роботи.

До зовнішніх чинників, які впливають на ефективність функціонування системи управління персоналом, відносять правові та технологічно-організаційні зміни в роботі спеціалістів всіх управлінь Пенсійного фонду України, які дуже потрібні, але формуються поза діяльністю самого управління і суттєво впливають на емоційний стан працівників, режим їх роботи та плінність кадрів.

Що я маю на увазі.

По перше. Необхідність уніфікації державної нормативної бази.

Що стосується відділу з призначення пенсій, роботу якого я більш детально аналізувала, то це Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування»[15]. Згідно цього закону, механізм пенсійного страхування потребує аналізу великого пакету документів та довідок, що суттєво ускладнює процедуру роз'яснень пенсіонеру, які стосуються його пенсії. Крім того, існує велика кількість підзаконних актів, постанов і роз'яснень, які регулярно змінюються, що також впливає на ефективність роботи держслужбовців.

По друге. Необхідність терміновості її впровадження.

На даний час існують неузгодженості в законодавстві, і, особливо, в пенсійному, коли норма одного закону входить в протиріччя з нормою другого закону. Відділи з призначення пенсій змушені звертатися за роз'ясненнями до Пенсійного фонду України та Міністерства праці та соцполітики, але які

фактично не мають права юридичної сили над законами України. Це спонукає до появи великої кількості пенсіонерів під кабінетами і, як наслідок, до непростого спілкування відповідних спеціалістів з ними. А потім, ці ж пенсіонери звертаються до суду і відстоюють свої права вже в суді. На ці всі дії затрачується не тільки багато часу відповідних фахівців відділу, а і великі кошти, зменшується довіра до державних органів, і, як наслідок, падіння престижності даної професії.

По третє. Необхідність технологічно-організаційних змін, а саме впровадження відповідного програмного забезпечення.

Я б виділила два напрями цієї роботи для відділу з призначення пенсій.

1. На сьогодні, збір необхідної інформації про пенсіонерів, моніторинг їх звітності знаходиться на досить низькому технологічному рівні, коли вишестоящі організації не вможі впровадити програмне забезпечення на основі єдиної бази даних. Тому спеціалістам постійно приходиться самотійно вирішувати цю проблему, що займає достатній час і часто містить не зовсім достовірну інформацію. Крім того, програмні забезпечення різних відділів не взаємопов'язані між собою при обміні інформацією між самими відділами Пенсійного фонду коли, згідно законодавства, передбачається тісна співпрацю з усіма відділами органів Пенсійного фонду, для отримання інформації по кожній окремій людині про її заробітну плату та стаж роботи після 2000 року.

2. На даний час є суттєві технологічні недоліки і в призначенні та перерахунках пенсій, які теж пов'язані з недосконалістю як технологічного так і програмного забезпечення. На даний час існує відповідний порядок взаємодії між відділами Пенсійного фонду по обміну необхідної інформації. Він передбачає велику кількість процедур по написанню запитів до відділу персоніфікованого обліку, реєстрацію цих запитів у відділі персоніфікованого обліку та направленню їх до Пенсійного фонду України для отримання інформації по заробітній платі та страховому стажу пенсіонера. Потім проводиться їх роздрукування у відділі персоніфікації і відправляється до відділу з призначення пенсій. Але дані роздрукування не завжди можуть співпадати між

собою. І тому спеціалісту відділу з призначення пенсій потрібно часто електронний варіант відкоригувати з паперовим. А це також займає багато часу і нервів.

3.3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Згідно аналітичної записки відділу з призначення пенсій, за 2019 рік було розглянуто 12366 пенсійних справ і перераховано 60098 пенсій. А це ≈ 72464 запитів, відповідних реєстрів та роздруківок, до яких мають відношення три відділи. Порахуємо витрати по відділам. Дані по обробці 1 запиту, отримані при вибірково-статистичному опиті спеціалістів відділів, так як нормативно це нічим не підтверджено.

По відділу персоніфікованого обліку.

Прийомом запитів, передачею реєстрів до Києва, а потім передачею роздруківок з реєстрами до відділу доходів займається 4 фахівця на протязі дня (8 год.). Роздруківкою відповідей займається спеціаліст відділу. Для прийому, роздруківки та підпису на 1 запит витрачається приблизно 10 хв.

Трудомісткість обробки 72464 запитів у відділі персоніфікованого обліку складає:

Трудомісткість прийому:

$$8 \text{ год./день} * 4 * 250 \text{ днів/рік} = 8000 \text{ год./рік}$$

Трудомісткість роздруківки та підпису:

$$72464 \text{ запитів/рік} * 10 \text{ хв./запит} = 724640 \text{ хв./рік} \approx 12077 \text{ год./рік}$$

Всього за рік:

$$8000 \text{ год./рік} + 12077 \text{ год./рік} = 20077 \text{ год./рік}$$

По відділу надходження доходів.

В середньому на 1 запит, для підтвердження або зміни періоду страхового стажу потрібно 5 хв.

Трудомісткість обробки 72464 запитів у відділі складає:

$$72464 \text{ запитів/рік} * 5 \text{ хв./запит} = 362232 \text{ хв./рік} \approx 6038 \text{ год./рік}$$

По відділу з призначення пенсій.

Оформити запит, отримати результат, підгрузити дані, звірити їх з паперовим варіантом, при розбіжності інформації внести відповідні зміни до електронного варіанту, а, при необхідності, повторити запит, на витрачається 30 хв. Крім того головний спеціаліст відділу кожного дня 4 години витрачає на реєстрацію запитів, отримує і роздає спеціалістам відповіді на роботу з ними. Тоді трудомісткість обробки 72464 запитів у відділі складає:

Трудомісткість роботи відділу:

$$72464 \text{ запитів/рік} * 30 \text{ хв./запит} = 2173920 \text{ хв./рік} = 36232 \text{ год./рік}$$

Трудомісткість роботи головного спеціаліста:

$$4 \text{ год./день} * 250 \text{ днів/рік} = 1000 \text{ год./рік}$$

Всього за рік:

$$36232 \text{ год./рік} + 1000 \text{ год./рік} = 37232 \text{ год./рік}$$

Загальна трудомісткість обробки 72464 запитів в управлінні складає:

$$20077 + 6038 + 37232 = 63347 \text{ год./рік}$$

Після впровадження технологічно-організаційних змін, середня трудомісткість робіт складе 20 хв. часу спеціаліста на роздруківку і 2 години на день головного спеціаліста.

Після цього, трудомісткість обробки тих же 72464 запитів у відділі складе:

Трудомісткість роботи відділу:

$$72464 \text{ запитів/рік} * 20 \text{ хв./запитів} = 1449280 \text{ хв./рік} \approx 24155 \text{ год./рік}$$

Трудомісткість роботи головного спеціаліста:

$$2 \text{ год./день} * 250 \text{ днів/рік} = 500 \text{ год./рік}$$

Всього за рік:

$$24155 \text{ год./рік} + 500 \text{ год./рік} = 24655 \text{ год./рік}$$

Економія в часі складе:

$$63347 \text{ год./рік} - 24655 \text{ год./рік} = 38692 \text{ год./рік}$$

Розрахуємо фонд робочого часу 1 працівника за рік:

$$250 \text{ днів/рік} * 8 \text{ год./день люд.} = 2000 \text{ год./рік люд.}$$

Економія в часі за рік в розмірі 38692 год. при фонді робочого часу 1 працівника в 2000 год дозволить зменшити кількість працівників в межах управління на 19 чоловік:

$$38692 \text{ год./рік} : 2000 \text{ год./рік люд.} \approx 19 \text{ люд.}$$

Порахуємо економію коштів, яку дає вивільнення 19 посад.

Згідно з аналітичною запискою відділу, середня заробітна плата по Головному управлінню пенсійного фонду України в Сумській області за 2019 рік склала 6391 грн.

Тоді економія заробітної плати в установі складе:

$$19 * 6391 \approx 121429 \text{ грн.}$$

Порахуємо нарахування на заробітну плату:

$$121429 * 0,363 \approx 44078 \text{ грн.}$$

Загальна економія фонду заробітної плати при вивільненні 19 спеціалістів складе:

$$121429 + 44078 = 165508 \text{ грн.}$$

Після цих розрахунків, ми бачимо, що використання технологічно-організаційних змін, а внаслідок цього і нового порядку взаємодії між відділами дасть установі 165508 грн. економії державних коштів тільки по одному обласному управлінню.

Тепер розрахуємо економічну доцільність впровадження системи адаптації кадрів.

Підвищення ефективності діяльності державної установи в цілому залежить від великої кількості чинників. Серед них, одним із найбільш суттєвих є задоволеність споживачів послугами від діяльності даної установи.

Наступні складові є підтвердженням попередньої тези:

1. *Присутність черги.* Якщо відвідувачем є пенсіонер, а тим паче інвалід, то присутність черги є для нього великою проблемою із-за втрат часу та нервів. Якщо відвідувачем є підприємець або людина, яка ще працює, то у неї виникає лише роздратованість із-за втрат свого часу.

2. *Некваліфікована консультація* теж призводить до втрат часу та нервів.

3. Грубість та недоброзичливість спеціаліста.

Розглянуті складові фактично є наслідком відсутності дієвого механізму адаптації робітника до умов його праці, оскільки, після впровадження механізму адаптації, на посаду прийде фахівець, який буде розуміти і особливості своєї роботи, і специфіку контингенту відвідувачів органів Пенсійного фонду та розширити обсяг знань, необхідних на даній посаді.

Розрахуємо економію від реалізації механізму адаптації кадрів.

Щороку Головне управління Пенсійного фонду в Сумській області проводить курси для спеціалістів відділів персоніфікованого обліку та надходження доходів у формі короткотермінових семінарів (5 днів) у Центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців при обласній Державній адміністрації. За кожного спеціаліста на семінарі Головне управління Пенсійного фонду в Сумській області витрачає 4800 грн. (по даним за 2019 рік).

Крім цього, Головне управління Пенсійного фонду в Сумській області двічі на рік проводить дводенні семінари для новачків по тематиці: «Ділова українська мова» та «Діловодство». За навчання кожного спеціаліста на семінарі Головне управління Пенсійного фонду в Сумській області витрачає 3300 грн. (по даним за 2019 рік).

Порахуємо щорічні витрати, які затрачує Пенсійний фонд на навчання нових спеціалістів, які можна мінімізувати, а то і зовсім не витратити.

Порахуємо кількість спеціалістів, які звільняються за рік із управління. По даним управління, за останні 4 роки звільнилося 192 люд., тобто 48 фахівців на рік.

Отримаємо наступну економію:

Від навчання:

$$4800 * 48 = 230400 \text{ грн.}$$

Від семінарів:

$$2300 * 48 * 2 = 220800 \text{ грн.}$$

Всього:

$$230400 + 220800 = 451200 \text{ грн.}$$

Таким чином, в результаті дипломного дослідження по удосконаленню системи управління персоналом в Головному управлінні пенсійного фонду України в Сумській області, ми отримали наступну економію коштів: 165525 грн. - по результатам впровадження нового програмного забезпечення; та 451200 грн. - по результатам впровадження системи адаптації кадрів, що в сумі склало 616725 грн.

ВИСНОВКИ

На сьогодні в теорії управління організацією відбувається істотна зміна загальних підходів в управлінні персоналом. Сьогодні персонал розглядається як важливий ресурс організації, який в значній мірі визначає успіх всієї її діяльності, який треба ефективно використовувати та створювати для нього оптимальні умови для розвитку.

Управління персоналом - система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів по формування умов для нормального функціонування та ефективного використання його потенціалу на рівні організації.

Враховуючи збіг в Україні таких факторів, як економічна криза, недостатність фінансування державного апарату та підвищення якості державних послуг, необхідно зазначити, що вирішити ці питання можливо лише за умови впровадження ефективної системи управління. Але адміністративна реформа не повинна зводитися лише до розробки оптимальної структури органів державного управління, зміни їх субординації та скорочення управлінського апарату. Основна мета повинна полягати у функціонуванні всієї системи державного управління, яка б відповідала стандартам демократичної правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою.

В дипломній роботі було проведено аналіз теоретичних та методичних підходів по формуванню системи управління персоналом, вивчено особливості функціонування системи управління персоналом в державних установах, проведено аналіз системи управління персоналом в ГУПФУ в Сумській області та її недоліки, та надані пропозиції по її удосконаленню, а саме: впровадження ефективного програмного забезпечення, яке повинно використовуватися всіма відділами обласних управлінь без винятку, розробки механізму адаптації персоналу, використання внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ефективність її діяльності.

Внутрішні фактори впливу на ефективність управління персоналом – це фактори, які формуються в самій установі, і залежать від її керівництва. І адаптація персоналу є якраз одним із потенціальних резервів підвищення ефективності управління персоналом в державній установі.

Підставою для розробки пропозицій по вирішенню проблем адаптації в ГУПФУ в Сумській області була об'єктивна потреба, оскільки в установі був відсутній ефективний механізм адаптації персоналу.

Метою запропонованих заходів в напрямі подальшої адаптації персоналу було зниження плинності кадрів, ріст задоволеності працею і в кінцевому результаті підвищить ефективність діяльності установи в цілому.

Також були розглянуті і зовнішні фактори (необхідність уніфікувати та удосконалити, пенсійне законодавство), які при їх вирішенні на рівні парламенту та уряду дозволять, в масштабах країни, вивільнити дійсно велику кількість держслужбовців, а значить і зекономити велику кількість державних коштів, а при можливості і підняти мотивацію держслужбовців та підняти престижність їх роботи.

Технологічно-організаційні зміни, які залежать від відповідного програмного забезпечення також суттєво впливають на ефективність функціонування механізму управління персоналом в ГУПФУ в Сумській області.

В роботі проведено розрахунок економічної ефективності від реалізації зазначених в роботі пропозицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Береза А.В. Доступ до інформації як складова електронного уряду / А.В. Береза // Держава і право. Юридичні і політичні науки : зб. наук. праць. – 2015. – № 50. – С. 679-686.
2. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф.Братченко// Персонал. – 2016. - № 3.- С. 5-10.
3. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб./ В.А.Василенко.- К., 2013. - С. 141-153.
4. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб./ В.А.Василенко. - К., 2014.- С. 37-44.
5. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л.Григор'єв// Робота сьогодні. - 2015.- №5.- С. 32-34.
6. Григорян О. О. Світовий і вітчизняний досвід забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади, місцевого самоврядування в реалізації публічної політики (інформаційний аспект) / О. О. Григорян [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12GOOPIA.pdf
7. Дайновский Ю.А. 505 приемов бизнеса/ Ю.А.Дайновский.- К.,2014. - С. 73-76.
8. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / [Авер'янов В. Б., Дерещ В. А., Ославський М. І. та ін.] ; за ред. В. Б. Авер'янова. – К.: Юстиніан, 2017. – 288 с.
9. Десслер Гари. Управление персоналом/ Гари Десслер. - М., 2013- С. 214-230.
10. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці/В.Домюк//Україна: аспекти праці.- 2013.- №6.- С. 8-19.
11. Дональд К. Глобальная революция в государственном управлении / К. Дональд. - Режим доступа : <http://www.strana-oz.ru/?numid=17&article=821>
12. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження/ А.І. Донцов. - К., 2014.- С. 43-46.

13. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під ред. М.І. Молдаванова. – К., 2013.- С. 476-481.
14. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом/ П.В.Журавель// Персонал. - 2015.- №5.- С. 32-36.
15. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» //Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, NN 49-51, ст.376
16. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України// Дебет-Кредит. - 2014.- №19.- С. 2-5.
17. Колпаков В.М. Как мы принимаем решения?/ В.М.Колпаков// Персонал.- 2014.- №7.- С. 56-61.
18. Колпаков В.М. Методы управления: Учеб.пособ/В.М.Колпаков.- К., 2014.- С. 12-14.
19. Колпаков В.М. Управление развитием персонала: теория и практика/ В.М.Колпаков// Персонал. - 2014.- №11.- С. 64-69.
20. Конвенція про доступ до офіційних документів [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://crimecor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article;jsessionid=C75D14A4396DDB62F4F196E8FD76B58E?art_id=49046&cat_id=46352.
21. Конституція України – Закон України від 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України.–1996.–№30.–ст.141.
22. Косик В.Н. О методах управленческого влияния/ В.Н.Косик// Вісник Книжкової палати. - 2016.- №7.- С. 23-25.
23. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту/ Т.С.Кравченко// Персонал. - 2015.-№7.- С. 13-21.
24. Крушельницька О.В. Основи кадрової політики/О.В.Крушельницька// Персонал. - 2016.- №5.- С. 3-12.
25. Лапин М.А. Формирование системы управления персоналом/ М.А.Лапин// Кадровый вестник.- 2015.- №5.- С. 32-34.
26. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу/ Навч. посіб./ Суми: Університетська книга, 2004 – С. 592

27. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві/ Є.В.Маслов// Персонал. - 2013.- №8.- С. 32-36.
28. Менеджмент для бакалаврів/ Підручник: у 2 т./ За редакцією Балацького О.Ф., Теліженка О.М./ Суми: Університетська книга, 2009 - Т. 1 - С. 605, Т. 2 - С. 592.
29. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи/ О.Осипова// Освіта і бізнес. - 2014.- № 16.- С. 43-46.
30. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин/ Л.Пашко// Статистика України. - 2014.- №2.- С. 40-44.
31. Положення про порядок проведення атестації керівників та спеціалістів підприємств, організацій, установ України [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.- Загол. з екрана.
32. Положення про кадрову службу [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.kiev.gov.ua>.- Загол. з екрана.
33. Пономарев А. Самое сложное в управлении - это люди!/ А.Пономарев// Управление персоналом. - 2014.- №7.- С. 23-25.
34. Постанова КМУ від 28 січня 1992 р. № 39 «Про створення Пенсійного фонду України» // Урядовий кур'єр від 05.02.92.
35. Постанова КМУ від 8 червня 2004 року № 746 «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки» // Офіційний вісник України. – 2004.– №23.
36. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII //Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43
37. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації: Закон України від 23 вересня 1997 р. № 539/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 49. – Ст. 299.
38. 38.Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій/ М.М.Пушкарьов.- К., 2014. – С. 23-35.
39. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур/ М.Райсс//

- Проблеми теорії і практики управління. - 2013. - №5.- С. 14-16.
40. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств/ К.Саруханов// Проблеми теорії і практики управління. - 2014. -№ 4.- С. 71-76.
 41. Транспарентність влади в контексті європейської інтеграції України : конспект лекції до короткотермінового семінару в системі підвищення кваліфікації кадрів / уклад : Е. А. Афонін, О. В. Суший.- К. : НАДУ, 2010. -
 42. Третьяк Л. Хто готуватиме керівника?: Управління персоналом у діяльності освіти - новий погляд на проблему/ Л.Третьяк// Освіта. - 2014.- №24.- С. 3-6.
 43. Трошина Л. Рабочая сила/ Л.Трошина// Управление персоналом. - 2012.- №6.- С. 8-14.
 44. Управління як соціальний феномен: Монографія. - К., 2015.- С. 5-36.