

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри

_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему
**«Процесний підхід до адміністрування та оптимізації
кадрового менеджменту»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

Студента гр. АМ.мз-02с

Фесенко В.І.

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 _____ Фесенко В.І.

Науковий керівник: _____ к.е.н., доц. Лук'янихін В.О.

Суми 2022 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач

кафедри

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

*281 Публічне управління та адміністрування, освітньо-професійна програма
«Адміністративний менеджмент»
студенту групи
Фесенко В.І.*

1. Тема роботи «Процесний підхід до адміністрування та оптимізації кадрового менеджменту».
2. затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 10.02.2022
3. Мета кваліфікаційної роботи: розробка методики оптимізації організації управління персоналом керівників організацій на основі процесного підходу до управління.
3. Об’єкт дослідження: методологічні підходи, принципи і методи адміністрування та оптимізації управління персоналом організації.
5. Предмет дослідження: теоретичні питання та методичне забезпечення організації функціонування кадрового менеджменту в організації на основі оптимізації системи управління персоналом організації.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах законодавчо-нормативної бази, статистичної кадрової та фінансової звітності, монографій та наукових статей.

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

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	28.01.2022 р.
II	ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	01.02.2022 р.
III	ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ СИТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	08.02.2022 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має вивчити напрямки розвитку кадрового менеджменту на підприємстві, дослідити кадровий менеджмент в системі управління неприбутковими організаціями в контексті процесного підходу до управління.

У розділі 2 студент має провести оцінку стану та напрямів розвитку кадрового менеджменту, дослідити напрями та модель оптимізації кадрового менеджменту

У розділі 3 студент має проаналізувати кадровий менеджмент в Головному управлінні ДПС України в Сумській області та розробити алгоритм оптимізації кадрового менеджменту в Головному управлінні ДПС України в сумській області.

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)

Лук'янихін В.О.

Завдання до виконання одержав _____

(підпис)

Фесенко В. І.

АНОТАЦІЯ

Поява сучасної моделі організації бізнесу та її застосування у вітчизняних та зарубіжних організаціях потребує переосмислення наукового погляду на бізнес-стратегію та стратегію управління персоналом, необхідність навчання нових методів розробки стратегії, створення нових концепцій стратегічного планування персоналу. Структура управління організаційними та бізнес-процесами повинна бути побудована в рамках розвитку прогресивних форм управління. Нині багато організацій будуються з кадрових посад без урахування сучасних тенденцій розвитку світового бізнесу. Це висуває на перший план їх конкурентоспроможність з погляду якості рішень та дій, продуктивності праці, інноваційності, питомих витрат за одиницю доходу тощо, персоналом та її стратегічних складових. Дуже багато рішень вищезгаданих бізнес-проблем полягають у зміні способів управління робочими планами та людьми. Стратегічне управління персоналом в рамках нових методів управління приносить величезну користь організаціям, які переважають у всіх сферах життя сучасного суспільства. Ці переваги пов'язані з раціональним використанням обмежених людських ресурсів. Крім того, стратегічне управління створює почуття довіри між персоналом організації та її керівниками, сприяє послідовній розробці та реалізації управлінських рішень, наголошує на сталому розвитку в ринкових умовах.

РЕФЕРАТ

Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який містить 48 джерел. Загальний обсяг роботи становить 52 стор., В тому числі 8 рисунків, список використаної літератури 4 сторінки.

Мета роботи. Метою даної роботи є розробка методики оптимізації організації управління персоналом керівників організацій на основі процесного підходу до управління.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- проаналізовано етапи еволюції управління персоналом та технології управління персоналом на тлі розвитку соціальної індустрії. У промисловій компанії доцільно використати процесно-логістичний підхід до управління людьми;
- проаналізовані теорія та практика розробки додатків системних інструментів у кадрах;
- проведено оцінку надійності існуючих методів оцінки працівників;
- розроблено математичну модель оцінки людського капіталу співробітників;
- обґрунтовано підхід, що ґрунтується на відборі людей в організаціях, які використовують методи диференціального аналізу для оцінки людського капіталу кандидата.

Методи дослідження. Теоретичну базу дослідження складають вітчизняні та зарубіжні публікації з досліджень системи управління персоналом та суміжних питань, нормативно-правове забезпечення та методологія, у тому числі методичні документи: положення, методичні вказівки. Методи системного аналізу, експертне оцінювання, рейтингове оцінювання, математичний та логічний аналіз, багатовимірний статистичний аналіз (кластерний та дисперсійний аналіз), статистичні нейронні мережі, монокритеріальне та багатокритеріальне лінійне програмування, у тому числі статистичні методи угруповання та медійної бази, типологічні методи суспільства, психологічні підходи.

Об'єкт дослідження – методологічні підходи, принципи і методи адміністрування та оптимізації управління персоналом організації.

Предмет дослідження – теоретичні питання та методичне забезпечення організації функціонування кадрового менеджменту в організації на основі оптимізації системи управління персоналом організації.

Ключові слова: КАДРИ, УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ, РОЗВИТОК, СИСТЕМА, КРІ, МОДЕЛЬ.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	11
1.1 Кадровий менеджмент в системі управління неприбутковими організаціями	11
1.2 Напрямки розвитку кадрового менеджменту на підприємстві	15
1.3 Характеристика кадрового менеджменту в контексті процесного підходу до управління	18
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	26
2.1. Оцінка стану та напрямів розвитку кадрового менеджменту	26
2.2 Напрями оптимізації кадрового менеджменту	29
2.3 Модель оптимізації кадрового менеджменту	33
РОЗДІЛ 3 ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ СИТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	37
3.1 Кадровий менеджмент в Головному управлінні ДПС України в Сумській області	37
3.2. Алгоритм оптимізації кадрового менеджменту в Головному управлінні ДПС України в Сумській області	39
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

В сучасних умовах основними питаннями управління були оцінка та аналіз вартості людського капіталу підприємств; управління багатонаціональними командами; оцінка кадрових технологій підвищення ефективності бізнесу. Також відбулися значні зміни, як працюють служби управління персоналом. Нові інформаційні технології (експертна система, інтернет-технології, ERP-система, система автоматизації документообігу) значно спрощують та прискорюють виконання завдань співробітниками відділу кадрів та роблять прийняття рішень раціональнішим. Наприклад, інтернет-технології дозволяють віртуалізувати процес управління персоналом, що вкрай важливо для транснаціональних компаній, а також знижують певні витрати на персонал (наймання нових співробітників, транспортні витрати). Системи в галузі управління людськими ресурсами можуть відслідковувати зміни в людських ресурсах, забезпечувати бенчмаркінг внутрішніх підрозділів та компаній-конкурентів, проводити оцінку стратегічного впливу на фінансові показники свого політичного персоналу, будувати еволюційну модель, роботу відділу кадрів. Особливо важливо інформувати громадськість про управління керівною групою. Останнім часом від концепції людських ресурсів до концепції людського капіталу, коли працівники починають розглядати його як людський капітал компанії, може приносити компанії реальний дохід.

У постійно мінливому бізнес-середовищі функціональні підходи стрімко втрачають актуальність. Сьогодні багато організацій успішно звертаються до процесного управління. У зв'язку з цим функціональний підхід до управління персоналом стає на заваді корпоративної реструктуризації. Особливо з урахуванням того, що людські активи організації рухливі: вони переміщуються протягом усього життєвого циклу організації, змінюючи не тільки своє місцезнаходження (просторові та часові характеристики), а й свої властивості. Досі ранні набіги західних компаній працювати з персоналом було перероблено. Проте методологічне забезпечення управління персоналом у межах процесного підходу остаточно не розроблено.

Процесний підхід дозволяє системі управління персоналом побудувати адаптивну систему управління персоналом із зворотним зв'язком на основі концепції кадрового менеджменту, оскільки метою управління кадрами є процес. Проте сьогодні більшість фахівців із логістики схильні розглядати логістику насамперед як управління матеріалами, інформацією та фінансовими ресурсами. Лише деякі з них входять до завдань управління потоками чужих ресурсів: енергетичних та трудових. Але вони бачать ці потоки крізь призму створення вартості у процесі виробництва, наприклад, опосередковуючи рух людей як виробничий процес. Тому зараз необхідно розробити інструменти та методи організації системи управління персоналом на основі концепцій та методів управління персоналом.

Теоретичною основою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників. Питаннями оптимізації управління персоналу займалися автори Ф. Тейлор, М.Вебер, Э.Мейо, А.Файоль, П.Дракер, Р.Лайкерт, П.Портер.

Слід зазначити, що розглянуті тут методи оцінки працівників розроблені для умов функціонально-лінійної організаційної структури та не враховують специфіки процесно-орієнтованих компаній. Однак, у роботах цих авторів розгляд об'єктів обмежується дослідженням матеріальних, фінансових, інформаційних та енергетичних потоків, а розгляд процесної тематики – оптимізацією таких потоків.

У результаті небагато дослідників у галузі економіки нині вивчають методи управління організаціями, щоб можна було оптимізувати управління окремими процесами у бізнесі під час потоків людських активів.

У зв'язку із цим метою даної роботи є розробка методики оптимізації організації управління персоналом керівників організацій на основі процесного підходу до управління.

Для досягнення цілей визначаються та вирішуються наступні завдання:

Аналіз етапів еволюції управління персоналом та технології управління персоналом на тлі розвитку соціальної індустрії. У промисловій компанії доцільно використати процесно-логістичний підхід до управління людьми.

Проведення аналізу теорії та практика розробки додатків системних інструментів у кадрах.

Проведення оцінки надійності існуючих методів оцінки працівників.

Розроблення математичної моделі оцінки людського капіталу співробітників.

Обґрунтування підходу, що ґрунтується на відборі людей в організаціях, які використовують методи диференціального аналізу для оцінки людського капіталу кандидата.

В основу покладено командний метод управління фінансовою кар'єрою: метод розроблений для оцінки складності та напруженості робочого процесу менеджерів; проблеми формування та ведення багатокритеріальних лінійних критеріїв програмування компенсаційних фондів керівників, спеціалістів та службовців, пропозиція критеріїв показників складності та напруженості трудових процесів керівників, спеціалістів та службовців.

Запропоновано метод оптимізації управління кар'єрою працівника на основі інтегрованого лінійного програмування задач. Методи організації роботи відділу кадрів розроблені для управління рухом людей компанії. Пропонується оригінальний алгоритм оцінки ефективності системи управління персоналом.

Методи дослідження. Теоретичну базу дослідження складають вітчизняні та зарубіжні публікації з досліджень системи управління персоналом та суміжних питань, нормативно-правове забезпечення та методологія, у тому числі методичні документи: положення, методичні вказівки. Методи системного аналізу, експертне оцінювання, рейтингове оцінювання, математичний та логічний аналіз, багатовимірний статистичний аналіз (кластерний та дисперсійний аналіз), статистичні нейронні мережі, монокритеріальне та багатокритеріальне лінійне програмування, у тому числі статистичні методи угруповання та медійної бази, типологічні методи суспільства, психологічні підходи.

Об'єкт дослідження — методологічні підходи, принципи і методи адміністрування та оптимізації управління персоналом організації.

Предмет дослідження — теоретичні питання та методичне забезпечення організації функціонування кадрового менеджменту в організації на основі оптимізації системи управління персоналом організації.

РОЗДІЛ 1

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Кадровий менеджмент в системі управління неприбутковими організаціями

Організація стає більш ефективною, коли обмежені ресурси правильно використовуються та ефективно організовані. Це поширюється на всі сфери діяльності. Часто складно створити умови, що дозволяють працівникам розвивати свій професійний чи особистісний потенціал, що відомо як проблема управління персоналом. Нерідко у наукових статтях, підручниках поняття «управління персоналом», «управління кадрами» та «управління людськими ресурсами» використовуються як синоніми [2-7, 18, 23, 24, 25-28, 47, 48] та для позначення такої діяльності, яка спрямована на розробку концепції організаційної політики колективу. Кадрова політика, з іншого боку, спрямована на ефективне використання людських ресурсів.

Крім процесу впровадження в організацію нових технологій, дедалі більшу увагу приділяють підбору людей, оскільки від цього процесу залежить майбутнє організації, їх досвід та здатність швидко адаптуватися до використання інноваційних технологій. Щоб уникнути помилок при підборі кадрів, фахівець з підбору повинен мати високий рівень професіоналізму в процесі пошуку нових співробітників, а також вміння якісно оцінювати потенціал працівників, які приймаються на роботу. Ці вимоги до управління персоналом є найважливішими.

Управління персоналом передбачає формування та реалізацію кадрової політики, у тому числі:

- планування роботи, найму та працевлаштування;
- підготовку, освіту та перепідготовку персоналу;
- організацію просування по службі та кар'єрне зростання;
- умови найму, роботи та оплати праці;

- забезпечення офіційних та неформальних зв'язків для створення комфортного психологічного середовища для співробітників.

Кожен лінійний керівник, а також декілька функціональних відділів, служб та окремих спеціалістів і керівників: відділ кадрів; департамент праці та соціального захисту; відділ технічної підготовки; відділ управління персоналом.

Управління людськими ресурсами також передбачає вдосконалення методів роботи людей, економічний та соціальний розвиток.

При цьому, управління персоналом в організації має як стратегічний, так і операційний аспекти і є невід'ємною частиною економічної політики. Організація управління персоналом базується на концепції розвитку організації і складається з трьох частин: виробництва, фінансів, економіки та громадськості (кадрова політика організації).

В загальному значенні кадрова політика організації являє собою діяльність, пов'язану із взаємовідносинами між організаційними суб'єктами (соціальними та професійними групами, окремими особами та організацією в цілому). Основним питанням кадрової політики є «владна координація» організаційних відносин і спільної діяльності з метою з'ясування ролі організації у справах підприємства, з'ясування форми, завдань, змісту, принципів і методів. організації та їх взаємодії [13].

Кадрова політика організації визначає передбачувані цілі організації щодо зовнішнього середовища (ринок праці, відносини з державними органами та неурядовими організаціями), а також цілі, які організація сприймає перед своїми співробітниками (менеджмент, стиль лідерства, інституції). покращення професійної підготовки, соціальні питання тощо) [15].

Програми у сфері кадрової політики організації переважно займаються функціями стимулювання. Кадрова політика спрямована на працевлаштування продуктивної робочої сили, підвищення ефективності за рахунок покращення умов праці, покращення відносин між працівниками та керівництвом. Існують усталені принципи, що лежать в основі кадрової політики: демократичність управління, від

якої залежить бажання співпрацювати; розуміння індивідів та їх потреб; справедливість, рівність і послідовність.

Підприємство, як цілісну виробничо-економічну систему, ще можна представити як сукупність взаємозалежних складових елементів. При цьому, кількість таких підсистем може змінюватись.

Тому деякі автори виділяють як підсистеми технічну, адміністративну (управлінську) і людську чи особистісну культурну підсистеми. Інші в управлінні організацією виділяють дві частини: управління бізнесом та управління людьми. Управління організацією включає планування діяльності, постановку виробничих цілей, створення систем вимірювання виконаної роботи і контроль за виконанням завдань. Кадровий менеджмент включає забезпечення співпраці між усіма співробітниками, кадрову політику, навчання, інформування, мотивацію співробітників та інші важливі елементи роботи менеджера.

У літературі можна знайти методи побудови виробничо-економічних систем та інші варіанти організації процесу. Однак важливо відзначити, що не випадково кадровий розділ майже завжди вказується окремо як компонент управління. Найважливішою сферою діяльності будь-якого бізнесу (організації, підприємства) було і залишається забезпечення трудовими ресурсами: залучення робочої сили, її необхідне навчання, створення умов її раціонального використання.

На виробничі системи, їх матеріали та окремі компоненти впливає багато факторів. Змінюються техніка і технологія, що визначає потреби в робочій силі, напрями її спеціальної підготовки, рівень кваліфікації, пов'язаних зі зміною роботи тощо. Нам необхідно надавати постійний управлінський вплив на структуру роботи, чисельність та склад робочої сили.

У науковій літературі та практиці широко використовуються інші поняття: управління персоналом, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота тощо, які більшою чи меншою мірою пов'язані з трудовою діяльністю людини, керування поведінкою людини [23, 24, 27, 39, 48].

Часто, намагаючись визначити й розкрити зміст поняття, автори орієнтуються на те, що є найважливішим, на їхню думку, характеристиками, завданнями, уявленнями тощо. Персонал, що входить до цієї категорії, стадія формування, поширення та використання в територіальному масштабі систематично піддається впливу та контролю з боку суспільства. Поняття «управління робочою силою» зазвичай асоціюється з певною сферою або бізнесом і охоплює ефективне використання залученої робочої сили. Заходи щодо підвищення ефективності живої праці пов'язані з технічним прогресом, політикою економії (активне використання наявних резервів підвищення продуктивності праці, раціональне використання робочого часу, створення та використання трудового потенціалу праці та інші фактори). Поняття «управління кадрами» є частиною більшого поняття – «економіка праці».

В рамках даного дослідження розглядається поняття «кадри». Тому доцільно розділяти терміни «персонал» та «кадри», оскільки персонал традиційно включає інженерний або управлінський персонал: керівники вищої та середньої ланки, експерти з вищим професійним рівнем навички навчання.

При цьому, поняття «кадровий менеджмент» у предметі дуже близьке до поняття «управління персоналом». В обох випадках мета управлінського впливу однакова, відмінність полягає в специфічному підході працівника, його праці як ресурсу.

Не випадково кілька років тому концепція управління персоналом закономірно трансформувалася в концепцію управління людськими ресурсами як невід'ємної частини виробничих ресурсів (поряд з фінансами, матеріалами, технологіями). А це означає, що в залежності від стратегії розвитку, як економічна система виробництва, підприємство може збільшувати людські ресурси (екстенсивним шляхом) або зменшувати їх (при необхідності), орієнтуючись на більш раціональне використання частин (шлях інтенсивно).

Позиція управління людськими ресурсами змінює структуру управлінських завдань організації, функцій та супутніх послуг. Таким чином, однією з найважливіших функцій управління персоналом, пов'язаних із зростанням ролі

людського фактора в сучасному виробництві, є розвиток кадрів, а не просто узгодження їх кількості з наявністю робочих місць.

Дослідження роботи вчених та досвіду авторів, які займали вивченням даного питання показують, що на підприємстві неможливо організувати ефективну систему кадрового менеджменту без використання конкретної методологічної бази, у тому числі загальнонаукових методів, принципів, підходів і напрямків управління. Систематично ми представляємо методологічну основу для організації систем управління персоналом у вигляді трьох взаємопов'язаних організаційно-економічних модулів, кожен з яких має свої цілі та завдання, а також відповідну базу знань, пов'язаних просторово та в часі (рис. 1.1).

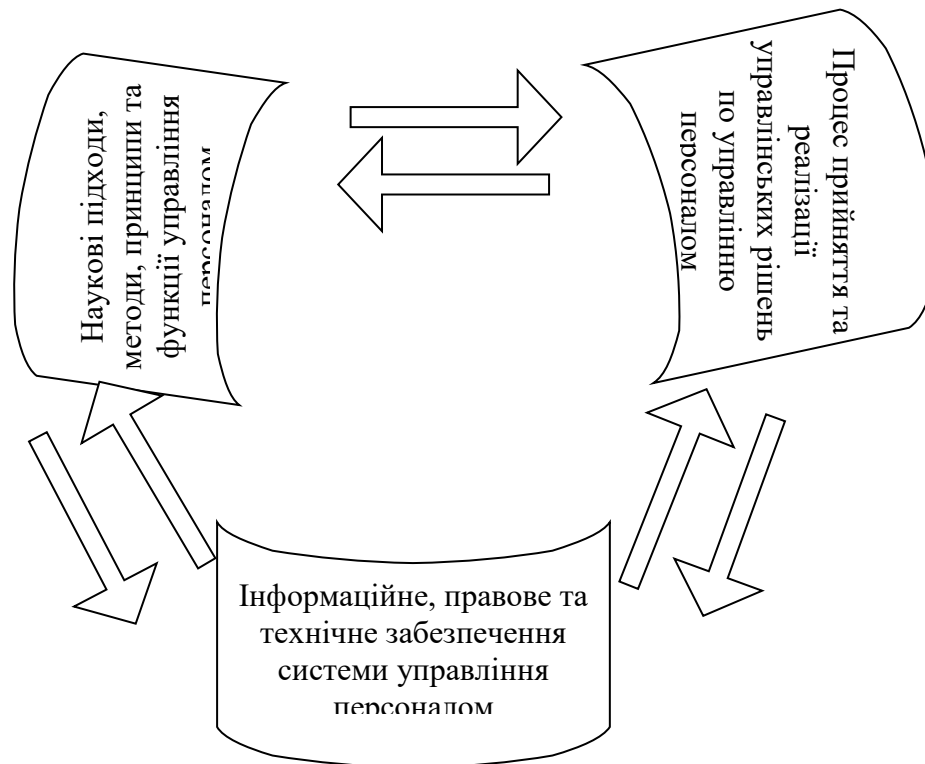


Рисунок 1.1 – Методологічні основи організації системи управління персоналом організації

1.2 Напрямки розвитку кадрового менеджменту на підприємстві

Завдання розвитку кадрів, потребує оцінки доцільності інвестування у його робочої сили, безумовно, вимагає іншого підходу до прийняття управлінського рішення.

Це стало аргументом для деяких дослідників, щоб віднести кадровий менеджмент до конкретної галузі управління, зосередитися на питаннях зайнятості, звернутися до стратегічного рівня соціального розвитку та розглядати кадровий менеджмент як процес.

У зв'язку з цим поняття «управління персоналом» дуже близьке до поняття «управління людським фактором», тобто спрямовано вплив на людей як на носіїв працездатності для того, щоб їхня діяльність могла досягати більш високих результатів з метою зробити технологічний прогрес організації більш сприятливим та комфортним для персоналу, як умова для більш ефективного використання технологій, організації, орієнтованої на виробництво та роботу, орієнтовану на людей, її переваги.

Практика показала, що невід'ємною частиною управління бізнесом є два підходи в управлінні персоналом – технічний та гуманітарний (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Традиційні підходи до управління організацією

Згідно з даними концепціями розвиток управління персоналом йде шляхом подолання технологічної бюрократії, ставлення до людей як до машин, поєднання мотиваційних ресурсів людини та соціально-психологічних факторів для

підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва з урахуванням інтересів працівників як машин.

Управління людськими ресурсами приймає основні принципи наукової теорії менеджменту, такі як використання наукового аналізу для визначення способів виконання завдань, вибір найбільш підходящих працівників для роботи, відповідне навчання працівників і систематичне та ефективне використання стимулів. Навчання пов'язане з мотиваційною теорією Е. Майо та запропонований ним принцип управління персоналом відстоює прагнення та очікування людей з урахуванням міжособистісних стосунків. Пізніше школа наукового менеджменту також наполягає на раціональності поєднання організації з діяльністю співробітників. З точки зору задоволеності, ці вимоги зустрічаються у поведінковій філософії менеджменту, що сприяє використанню різних методів стимулювання: об'єктивне управління, збагачення робочих місць, залучення співробітників до управління.

Керівництво все більше цікавиться громадськістю та інтересами працівників, що змінило завдання та пріоритети управління персоналом на підприємствах, що вимагає, щоб рішення були пов'язані не лише з інтересами виробництва, а й з інтересами бізнесу. Соціальна складова в даному аспекті заключається в задоволенні інтересів персоналу підприємства.

Нові моделі управління приходять на зміну звичній практиці роботи з людьми, орієнтуючись на роботу в стабільних умовах зайнятості та жорстких організаційних структурах, зокрема необхідно:

- створити умови для розширення знань, підвищення кваліфікації, постійного самовдосконалення;
- використовувати «пакети» програм стимулювання для розширення повноважень працівників приймати ділові рішення;
- сформулювати нові етичні цінності, які поділяють всі співробітники організації;

- гнучко та адаптивно використовуйте «людські ресурси», покращуйте творчість та організаційну діяльність співробітників, створюйте гуманізовану організаційну культуру [25].

Тому нова ідея управління персоналом дуже багато в чому повинна базуватися на мотивації співробітників. Ставлення працівника до праці формується під впливом амбіцій, життєвої мети, можливості самовираження та самореалізації, змісту праці.

Як бачимо, новий підхід до управління персоналом зосереджується не лише на вирішенні існуючих проблем, оперативних змінах у розстановці персоналу, а й на навчанні мотивації працівників на основі продуктивних взаємовідносин та довгострокового економічного планування для підвищення якості роботи та співіснування для всіх співробітників і персоналу. Підвищення конкурентоспроможності підприємств є одним із найважливіших завдань, а також можливістю розвитку підприємства.

1.3 Характеристика кадрового менеджменту в контексті процесного підходу до управління

Як згадувалося раніше, природа людських ресурсів викликає суперечки у науковому співтоваристві, що свідчить про відсутність єдності думок на тему управління.

Новий стандарт ISO 9001:2015 визначає процесний підхід як планування організаційних процесів та їх взаємодії; реалізує цикл, що дозволяє забезпечувати процеси необхідними ресурсами, управляти ними, а також виявляти та реалізовувати можливості для покращення; Мислення, засноване на ризику, дозволяє виявляти фактори, які можуть відхилитися від організаційних процесів та очікуваних результатів менеджменту якості, та використовувати запобіжні заходи для мінімізації негативних наслідків та максимізації можливостей [35].

Не протиставляючи функціональний та процедурний підходи до організаційного управління, слід зазначити, що обидва підходи ведуть до

одночасного проектування організаційної структури (функціональних областей) та послідовності взаємодій усередині цієї структури (процесів). Якщо функціональна структура визначає можливості організації та відповідає на питання «що робити», то процесна структура визначає конкретні прийоми виконання та способи його виконання [14, 15].

Згідно із процесним підходом до управління на основі концепції управління людськими ресурсами в кадровому менеджменті визначається область управлінської діяльності людини для досягнення стратегічних цілей організації, а також діяльність у встановлених межах - функціональні галузі, при апріорній гіпотезі управління єдиним об'єктом (ресурсами, продукцією, активами тощо) чи сферою діяльності. Відомо, що типовий кадровий менеджмент має такі функції, як аналіз потенціалу персоналу, планування персоналу, відбір персоналу, розвиток персоналу і стимулювання команди.

Процесний підхід конкретизує параметри діяльності (постачальники, споживачі, входи, виходи, управлінські впливи і т. д.) в залежності від виду діяльності. Структура процесу управління персоналом в організації може вказувати на те, що той чи інший процес є несправедливим. Хоча ці процеси групуються в єдину функціональну структуру, що належить до загальних напрямів діяльності (діяльності персоналу), вони характеризуються різними постачальниками та споживачами.

Якщо в більшості кадрових процесів споживачем є організація, а постачальником - особа, то процесі стимулювання все навпаки - споживачем є особа, а постачальником – організація (рис. 1.3). Таким чином, цілі управління кадровими процесами можуть бути однорідними.

У зв'язку з цим варто згадати про двоїстість людських ресурсів. З одного боку, працівники розглядаються як найважливіший специфічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність організації, а з іншого боку, внутрішні споживачі системи винагороди (зарплати та пільги, кар'єрне зростання, програми навчання, ключові посади та ін.) [13, 16].



Рисунок 1.3 – Традиційний та процесний підхід до управління кадрами

Таким чином, найбільш загальний аспект управління кадрами можна визначити як напрям управління, в якому людська частина організації є одним з найважливіших ресурсів, що використовуються для досягнення стратегічних цілей, окремим аспектом є максимізація потенціалу на основі особистих та організаційних цінностей [17].

Виходячи з вищенаведеного, модель процесу «управління людськими ресурсами» чітко розбиває процес управління кадрами на інтегровані процеси (рис. 1.4).

Процеси управління людськими ресурсами, керовані споживачами, та «системи стимулювання управління», обладнані споживачами; формування та управління інтересами співробітників та компанії за допомогою проектування процесів «узгодження індивідуальних та організаційних вимог» та процесів балансу «забезпечення якості людей».

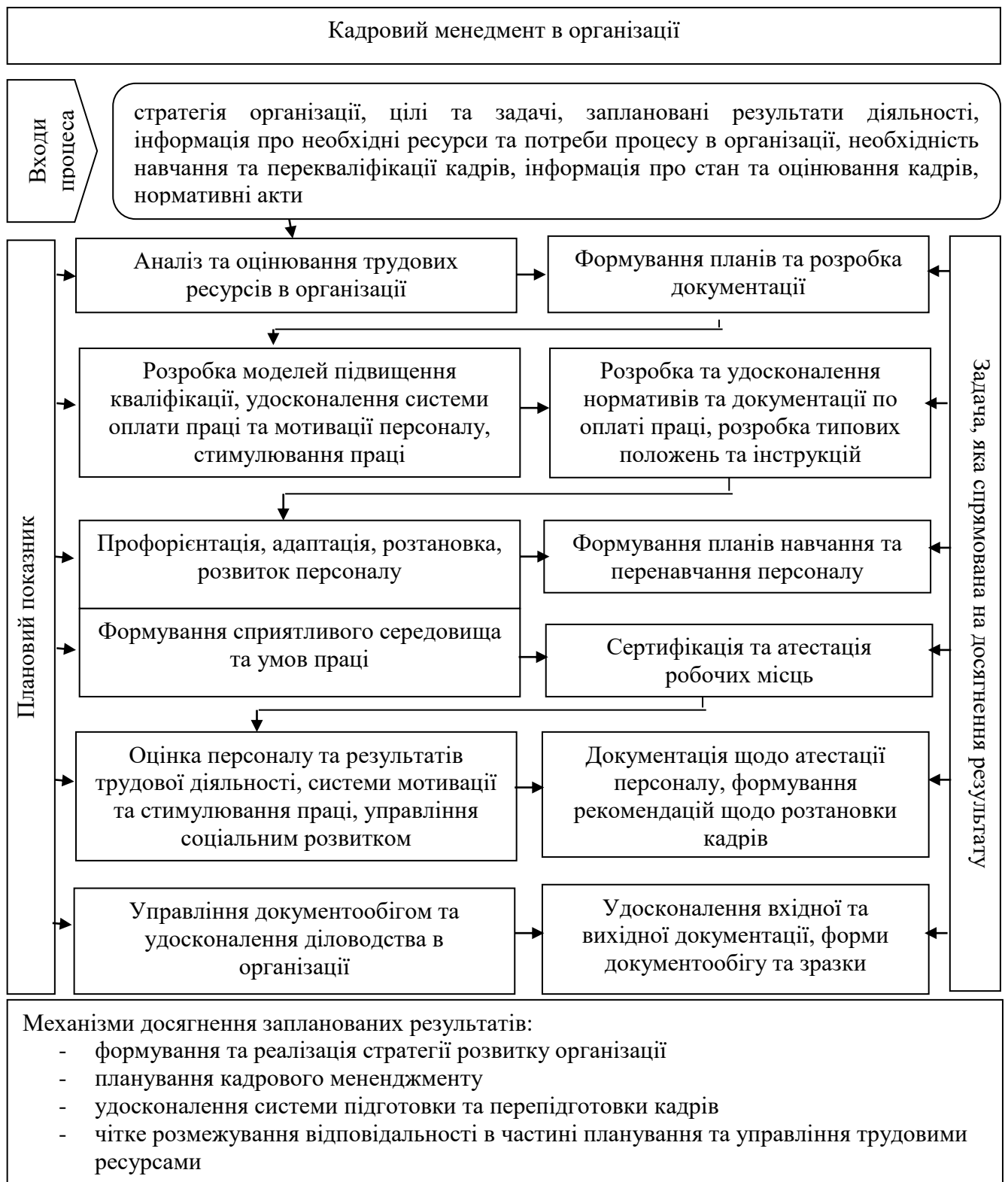


Рисунок 1.4 – Кадровий менеджмент в частині процесного підходу до управління організацією

Відповідно до рисунку 1.4 на основі ідентифікованих даних про співробітників керівництво організації розробляє стандартний процес управління

людськими ресурсами організації (рис. 1.5). Інтеграція кадрових процесів за програмою, запропонована на основі двоїстої природи кадрового менеджменту, дозволяє:

- усунути існуючі недоліки управління командою: у системі управління якістю організації людські процеси не мають чітких операційних та стратегічних обмежень;
- формувати процеси з різними споживачами (організаціями та співробітниками) та цілями управління (людські ресурси та системи винагороди);
- усунути неузгоджений зміст показників ефективності процесів, що призводять до остаточного плану;
- узгодити інтереси та очікування співробітників та роботодавців, максимально використовувати людські ресурси організації, підвищити ефективність та результативність її системи управління якістю.

Ключовими аспектами впровадження процесного підходу до управління персоналом є:

- 1) визначення та опис існуючих процесів управління персоналом та їх процедур, що взаємодіють у мережі процесів організації;
- 2) у кадровій сфері всієї мережі бізнес-процесів організації чіткий розподіл обов'язків керівників по кожному відділу;
- 3) визначення показників ефективності управління персоналом та методів їх вимірювання;
- 4) розроблення та затвердження положення, що регламентують роботу системи управління персоналом;
- 5) управління ресурсами та нагляд для виявлення відхилень, невідповідностей чи змін у зовнішньому середовищі у процесах управління людьми.

Правильно організований процес управління персоналом дає нам ефективну схему визначення довгострокових потреб організації і планування дій, вкладених у задоволення цих потреб.

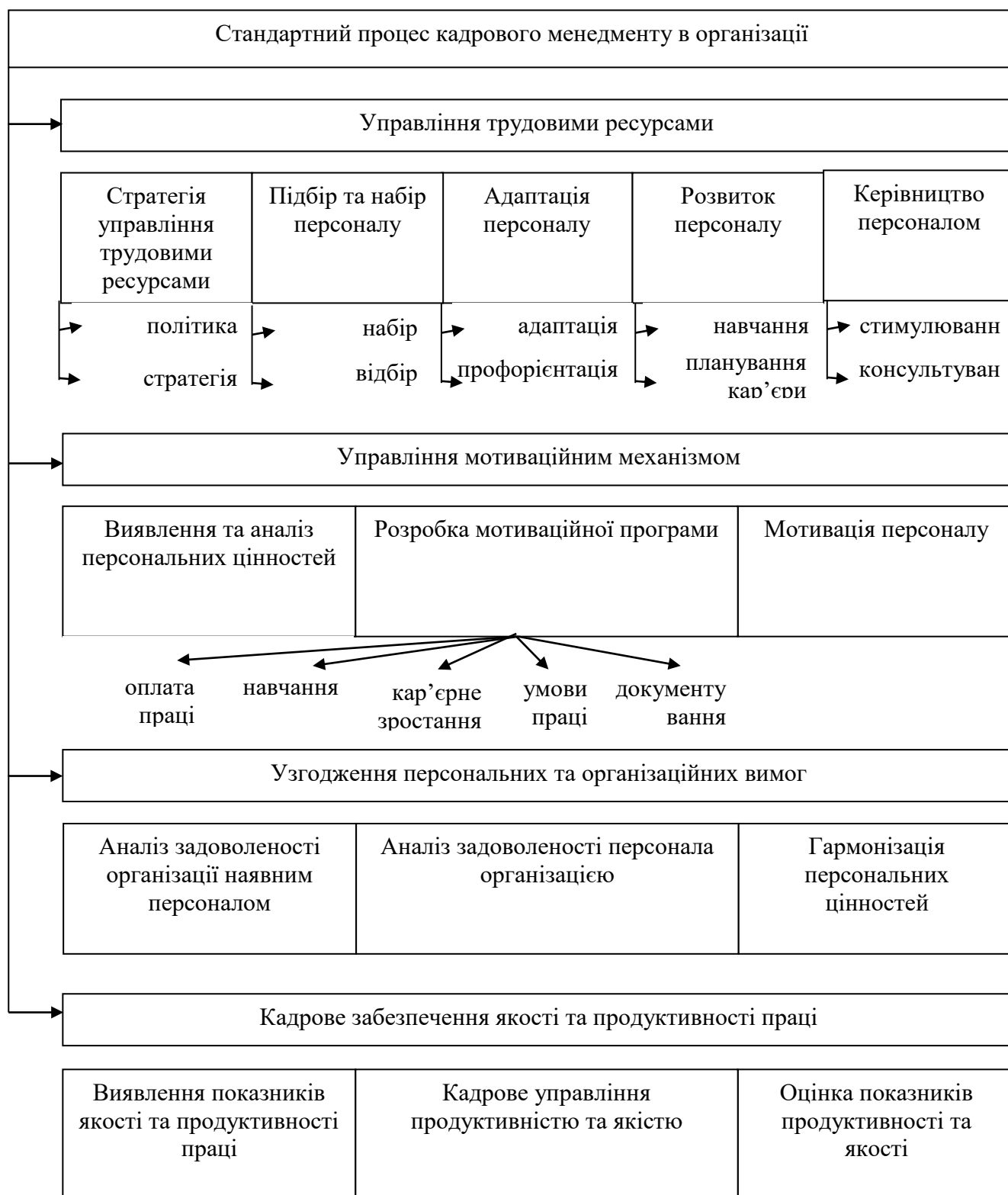


Рисунок 1.5 - Стандартний процес кадрового менеджменту в організації

Застосовуючи процесний підхід управління персоналом, організація має такі можливості:

1. Оптимізувати систему управління персоналом, зробити її прозорою керівництва, мати можливість гнучко реагувати зміни зовнішнього середовища.

2. Дозволяє зафіксувати систему ключових показників ефективності (КРІ) та використовувати її у прогнозах управління персоналом на кожному етапі бізнес-планування вашої організації.

3. Переконати керівництво організації, що існуюча система управління персоналом призначена для постійного підвищення ефективності та максимізації вигоди для зацікавлених сторін.

4. Розробити та впровадити систему управління процесами для забезпечення того, щоб впровадження процесного методу відповідало вимогам системи КРІ. Організація цього процесу управління персоналом дозволяє отримати конкурентну перевагу на ринку праці.

5. Впровадження процесного методу управління персоналом та побудова збалансованої системи бальної оцінки забезпечує чіткість процедур та обов'язків з підготовки, погодження та ведення документів.

Існує кілька підходів у галузі управління людьми до розробки загального набору практичних дій, які підвищують ефективність стратегії управління людьми та досягнуть оптимальної стратегічної відповідності.

Система ключових показників ефективності (КРІ) в даному випадку є ефективним способом досягнення стратегічних цілей та завдань шляхом формулювання стратегії управління людьми.

Підхід КРІ дозволяє підвищити ефективність управління: постановка вимірних завдань (векторних планів розвитку), потім оцінка та мотивація їх досягнення. Цей підхід можна і потрібно використовувати як інструмент для втілення стратегії у всіх співробітників з операційного рівня, щоб забезпечити досягнення бізнес-цілей організації. Все це відноситься до управління персоналом, яке дуже відрізняється від системи звітності, встановленої та запровадженої відділом кадрів організації.

Система КРІ допоможе:

- встановлювати ключові бізнес-цілі та стандарти ефективності в галузі стратегії управління персоналом;
- мотивувати працівників до дії;
- оцінювати ефективність стратегій управління людьми;
- оцінювати внесок людських ресурсів у досягнення стратегічних цілей організації;
- своєчасно діагностувати «перешкоди» у роботі працівників організації.

Ключові етапи побудови комплексної моделі KPI для відділів кадрів спрощені таким чином:

1) відповідно до стратегічних цілей організації та функцій управління персоналом сформулювати ключові показники ефективності стратегій управління персоналом;

2) створити комплексну систему індексів підвищення організаційної ефективності.

У системі розвитку всі KPI мають відповідати завданням (функціям) підрозділів управління персоналом організації. У будь-якому випадку система KPI, яка використовується для оцінки ефективності стратегії управління персоналом може охоплювати всі функції, окрім функцій управління персоналом, і всі ці компоненти відрізнятимуться залежно від цілей та стратегії організації.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Оінка стану та напрямів розвитку кадрового менеджменту

Одним із ключових напрямів кадрової політики, який складається із взаємопов'язаних елементів або циклів управління персоналом, можна назвати управління людськими ресурсами. Ці цикли включають кадрове планування, кадрові структури та конкурентоспроможні команди. Слід зазначити, що управління персоналом підприємства невіддільне від загальної організаційної структури та діяльності підприємства [3].

Важливо відзначити, що управління людьми зазвичай починається з розробки стратегії та політики управління. Цей етап характеризується формуванням структури управління персоналом та плануванням людських ресурсів.

Наступним кроком є організація ефективного штату організації. Управління персоналом на даному етапі включає пошук, набір і відбір кадрів, а також навчання і перепідготовку працівників.

Завершальним етапом циклу управління персоналом є процес обслуговування співробітників, контроль трудової дисципліни та запровадження політик щодо зниження плинності кадрів. Цей крок є одним із ключових кроків системи управління персоналом, оскільки успішна реалізація всіх цих заходів у галузі управління персоналом є основною умовою забезпечення ефективності діяльності організації.

У сучасних ринкових умовах зростає інтерес до питань людського чинника. Актуальність трудового питання очевидна: люди - найбільший чинник розвитку індивідуального підприємництва та громадського життєзабезпечення. Ця ситуація призвела до нових якісних вимог до теорії управління персоналом та сприяла появі психологічних досліджень у практиці управління персоналом.

Для сучасної економіки важливо змінити підходи з погляду управління персоналом. Відтепер передбачаються нові професійні вимоги до працівників щодо якості. У зв'язку із цим змінюються вимоги до кадрових менеджерів.

Основними завданнями сучасного менеджера з персоналу є [2, 48]:

- передбачати можливі зміни та своєчасно навчати персонал;
- розробляти технології для більш точного узгодження бізнес-цілей та потреб;
- дозволити співробітникам задовольняти свої потреби без шкоди інтересам організації.

Ці зміни зачіпають і становище менеджерів із персоналу. Сьогодні важко уявити успішну організацію без кваліфікованого менеджера з персоналу.

Зміни ролей менеджерів із персоналу є наслідком зміни статусу менеджерів із персоналу. Тепер потрібно якісно аналізувати ситуацію на ринку праці, стежити за появою та застосуванням нових технологій, що працюють з людьми.

Слід, проте, відзначити, що організації перебувають у різних стадіях розвитку, і неможливо сформувати єдину систему управління персоналом, працюючу у всіх організаціях однаково ефективно.

На ринку праці є достатньо кваліфікованих менеджерів з персоналу, які можуть самостійно сформулювати систему управління персоналом, спираючись на зарубіжний досвід. При цьому така система розроблятиметься індивідуально для кожної організації та адаптуватиметься до сучасного ринку праці.

Тому, аналізуючи актуальні проблеми управління персоналом, робимо висновок, що у найближчій перспективі пріоритетними напрямками управління персоналом є: зміна всієї системи управління, розробка програм нового навчання, формування комплексної системи розвитку персоналу, керівництво персоналом для досягнення цілей підприємства, підтримка талантів найвищої якості.

Нині якості кадрів у бюджетних установах приділяється дедалі більше уваги. З появою нових технологій у системах управління персоналом стане об'єктом пильної уваги щодо відповідності організаційним показникам ефективності.

Ще одним важливим елементом зміцнення системи управління персоналом бюджетної організації є план, який передбачає вдосконалення системи оплати праці працівників державних установ. За цією програмою з працівниками бюджетної установи має бути укладено чинний контракт, який є доповненням до основного трудового договору.

При аналізі розвитку кадрового потенціалу бюджетних органів слід зазначити такі фактори:

- сучасний інтенсивний розвиток всіх галузей народного господарства і вдосконалення системи управління вимагають сильної команди;
- за умов інноваційної трансформації систем освіти, охорони здоров'я та культури за останнє десятиліття необхідно переглянути модель особистісного розвитку існуючих бюджетних організацій;
- поява якісних талантів на різних рівнях потребує додавання якісних талантів на різних рівнях та функцій бюджетної організації та системи управління.

Сучасне управління людськими ресурсами у бюджетних організаціях має ґрунтуватися на наступних показниках:

- відповідність кадрового складу виконуваної роботі характеру, обсягу, складності та особливостям трудових функцій організації;
- обмеження на структуру кадрів за релевантними трудовими факторами;
- ефективність використання людських ресурсів;
- створення середовища та умов для розвитку професійних та кваліфікованих працівників, розвиток навичок та здібностей працівників, раціональне підвищення кваліфікаційних складових.

Причини раціонального використання людських ресурсів бюджетними установами полягають у кращому розвитку здібностей усіх співробітників, підвищенні змісту та творчості, підвищенні якості та професіоналізму співробітників. З позицій сучасного менеджменту формування новітньої моделі розвитку людських ресурсів можна розглядати як ключовий чинник підвищення організаційної ефективності. Розглядаючи рівень людських ресурсів у бюджетних організаціях, слід зазначити, що інвестиції можуть відігравати більшу роль у

розвитку людських ресурсів, ніж інвестиції, спрямовані на розширення матеріально-технічної складової.

Оцінка людських ресурсів пов'язана з ефективністю бізнесу в цілому, тому оцінка людських ресурсів є основою для прийняття рішень у галузі розвитку працівників та управління організацією.

Шляхи покращення розвитку людських ресурсів повинні включати такі показники:

- Оцінити потенціал потенційних чи нинішніх співробітників для покращення. В рамках оцінки цього стандарту для персоналу в бюджетних організаціях необхідно розробити систему градації, яка відображатиме навички та результати персоналу з часом.

- Оцінити методи та прийоми, які використовуються співробітниками в процесі вирішення проблем, оцінити креативність та здатність мислити нестандартно. Ця оцінка має проводитися у чітко визначеній шкалі у межах кожного структурного підрозділу чи напрямів діяльності у межах бюджетної організації.

- Оцінити результати вирішення професійних завдань та рівень досягнення професійних цілей. Ця оцінка виявить найефективніших працівників, що призведе до рівня участі у роботі.

2.2 Напрями оптимізації кадрового менеджменту

Основною метою оптимізації персоналу організації є мінімізація витрат та збільшення результативності діяльності організації. Для цього необхідно визначити критерії, за якими виконується процес. Методи оптимізації персоналу можуть бути різними. Традиційно кадровий менеджер вибирав між трьома варіантами: звільнення деяких працівників і, таким чином, збільшення простору; розформування окремих підрозділів організації; здійснення аутсорсингу чи найму співробітників.

Для успішної реалізації стратегічних цілей у сфері ефективного управління людськими ресурсами дуже важливо вивчати фактори, що впливають на продуктивність, та своєчасно, на основі надійної системи наукового аналізу, повною

мірою використовувати резерви зростання та покращення. та планування продуктивності.

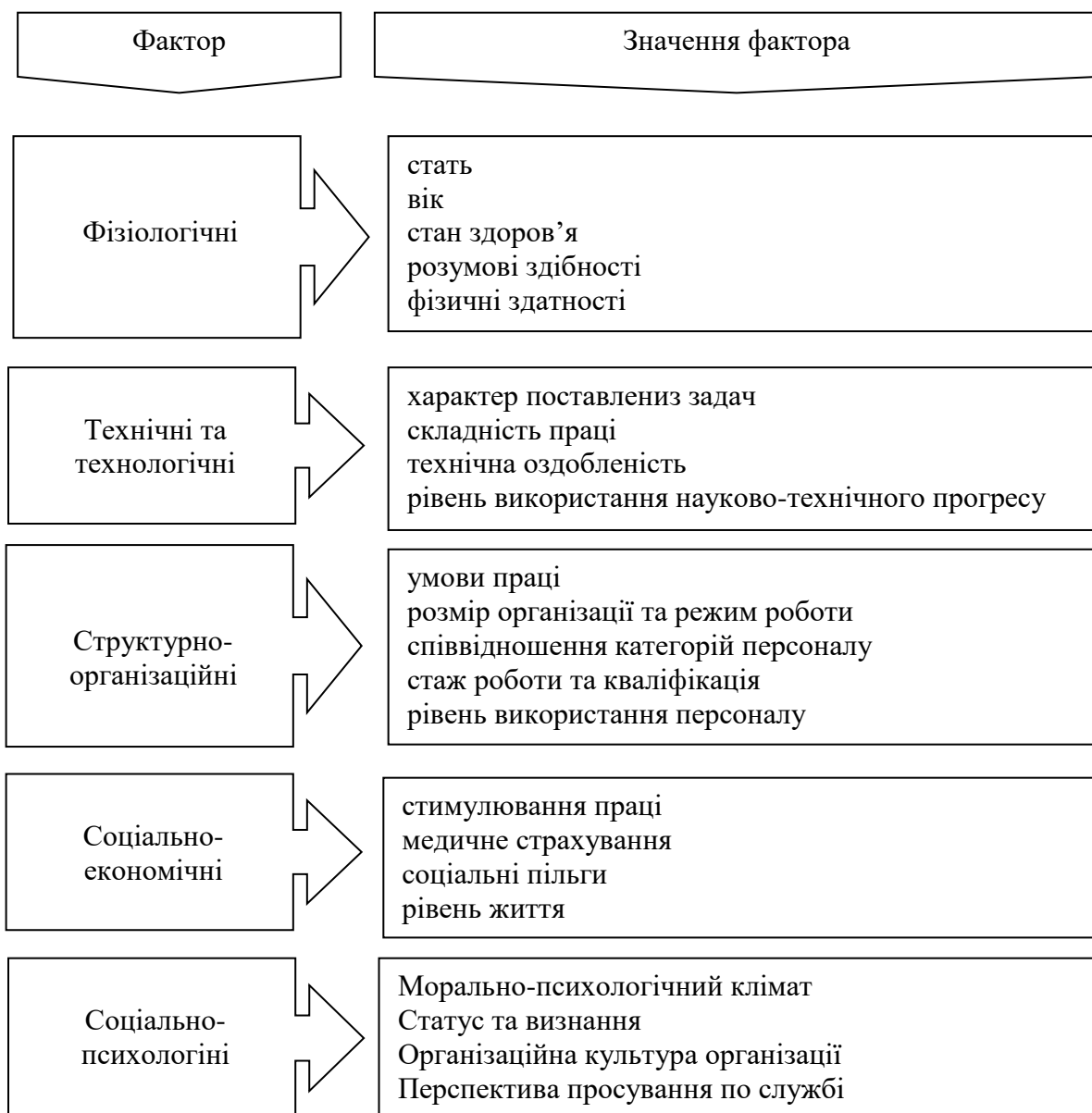
Високі темпи зростання ефективності управління персоналом, особливо продуктивність праці, досягаються за допомогою наукового використання всіх комплексних чинників, які впливають на ефективність управління персоналом. Тим більше що багато організацій, особливо малі та середні, сьогодні стикаються з багатьма економічними труднощами, при обмежених ресурсах їх виживання необхідно вирішувати багато в чому за рахунок опори на резерви, що вимагає застосування великих витрат. Це все призводить до необхідності оптимізації персоналу організації.

Однак у сучасній соціології та сімейній психології відсутні теоретичні та прикладні розробки з цієї теми. Дане питання вирішується за допомогою оцінки впливу різних факторів без урахування поточної економічної ситуації або, висловлюючись здоровим глуздом, уявлення про схожість різних показників.

Проблема правильної категоризації чинників, які впливають на ефективність управління персоналом, є ключовою. При складанні цих класифікацій слід мати на увазі, що ці фактори діють не окремо, а взаємопов'язані.

Теоретичне значення класифікації чинників ефективності управління персоналом у тому, що вона дозволяє найповніше розкрити характер продуктивності праці, визначити взаємозв'язок між чинниками, виявити особливості окремих чинників, врахувати деталі кожного виду діяльності.

Використання даної класифікації дозволяє визначати вплив кожного фактора окремо, виключаючи перерахунки та враховуючи ефективність факторів зростання продуктивності, що дозволяє правильно виявити резерви та використовувати їх для більш ефективного управління персоналом.



Рисунк 2.1 – Класифікація факторів, що впливають на ефективність управління персоналом

Чинники можуть бути класифіковані як неконтрольовані, погано контрольовані та контрольовані фактори залежно від ступеня контролю.

Неконтрольовані фактори не залежать від управлінських рішень, до них належать фактори, що визначають місцезнаходження організації, наявність конкурентів та інші фактори.

При слабкому регулюванні часто виявляються фактори з високою інерцією, що виникають з часом, практично не покладаючись на управлінські рішення. До

таких факторів відносяться: розміри підрозділів організації, кількість та структура основних засобів, характеристики рівня технології виробництва (потужність машин, механізованість та автоматизація виробництва тощо).

До коригуючих факторів відносяться якість управління персоналом, рівень організації виробництва та праці, рівень використання ресурсів. Цей набір факторів та їх вихідні показники потребують подальшого вивчення.

Класифікація показників полегшує управління взаємозв'язком між ефективністю та регулюючими факторами, оскільки може вирішувати однойменну проблему з різних боків.

При цьому, ефективність управління персоналом залежить насамперед від компетентності співробітників та рівня їхньої мотивації. Компетентність працівників залежить від рівня їхньої освіти (знань), професійного досвіду (навичок) та особистих здібностей (навичок).

Не можна заперечувати, що компенсація працівникам є надзвичайно важливим фактором, що впливає на ефективність управління персоналом. Мотивація співробітників може бути не єдиним способом покращити індивідуальну, колективну або навіть організаційну ефективність, але більшості організацій вона може бути необхідною для підвищення продуктивності у довгостроковій перспективі.

Основна функція системи винагороди полягає в тому, щоб заохочувати та спрямовувати продуктивну поведінку персоналу у досягненні стратегічних цілей, тобто поєднувати відповідні інтереси працівників зі стратегічними цілями організації.

2.3 Модель оптимізації кадрового менеджменту

З метою ефективної організації системи управління персоналом підприємства пропонується розроблення організаційно-економічної моделі, яка тісно взаємодіє у вигляді організаційно-функціональних блоків та безпосередньо впливає на ефективну роботу всієї системи управління персоналом (рис. 2.2). Такий підхід до

системи управління персоналом дозволяє розглядати її, з одного боку, як підсистему системи вищого порядку – організації, з другого боку, як сукупність елементів – служб, груп, підрозділів, які реалізують єдину систему функцій управління.

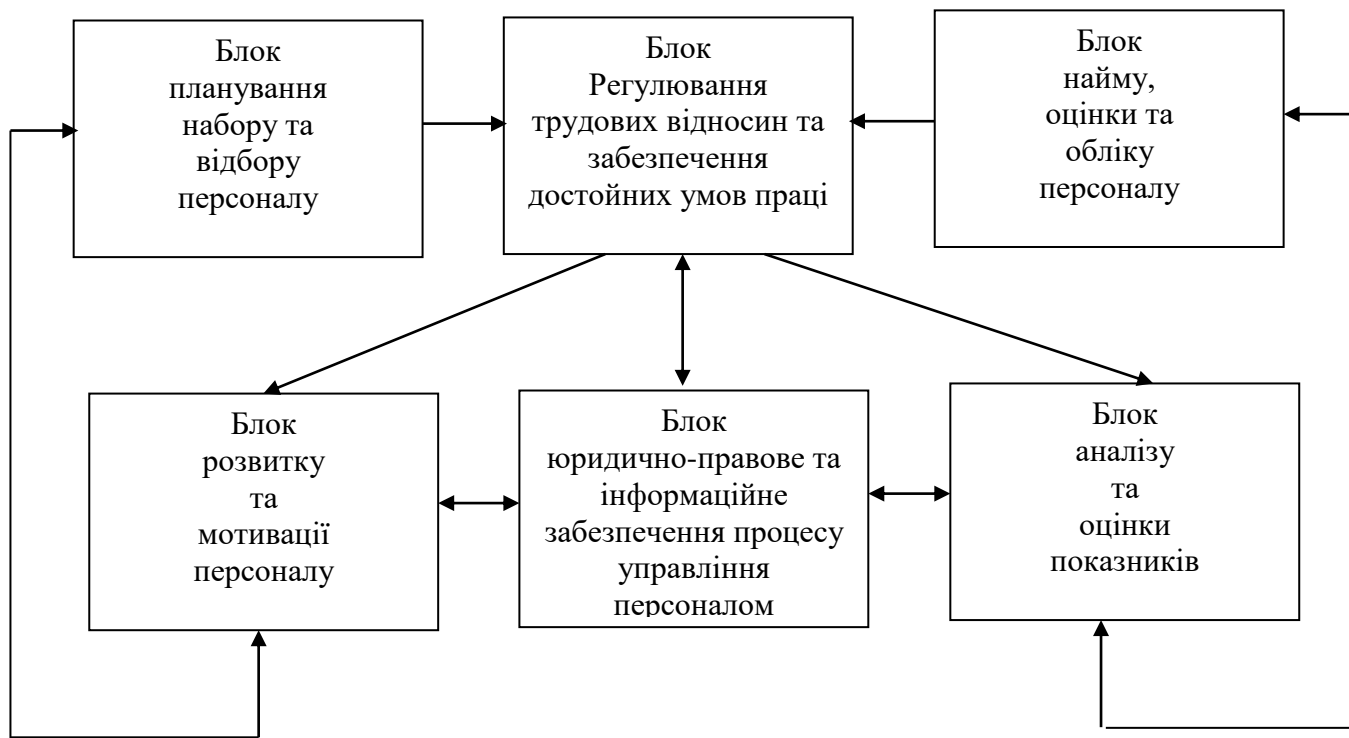


Рисунок 2.2 – Взаємозв’язок організаційних блоків системи управління персоналом організації

Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє максимально наблизити організаційно-економічну модель системи управління персоналом компанії до реального часу та забезпечує врахування специфіки її функціонування з урахуванням специфіки ситуації та впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Виходячи з рисунку 2.2, оптимізація кадрового менеджменту реалізується на основі набору поетапних процесів, об’єднаних блоксхемою. Блок-схема є основою для створення автоматизованої системи управління персоналом та її подальшої інтеграції до автоматизованої системи управління організацією (рис. 2.3).

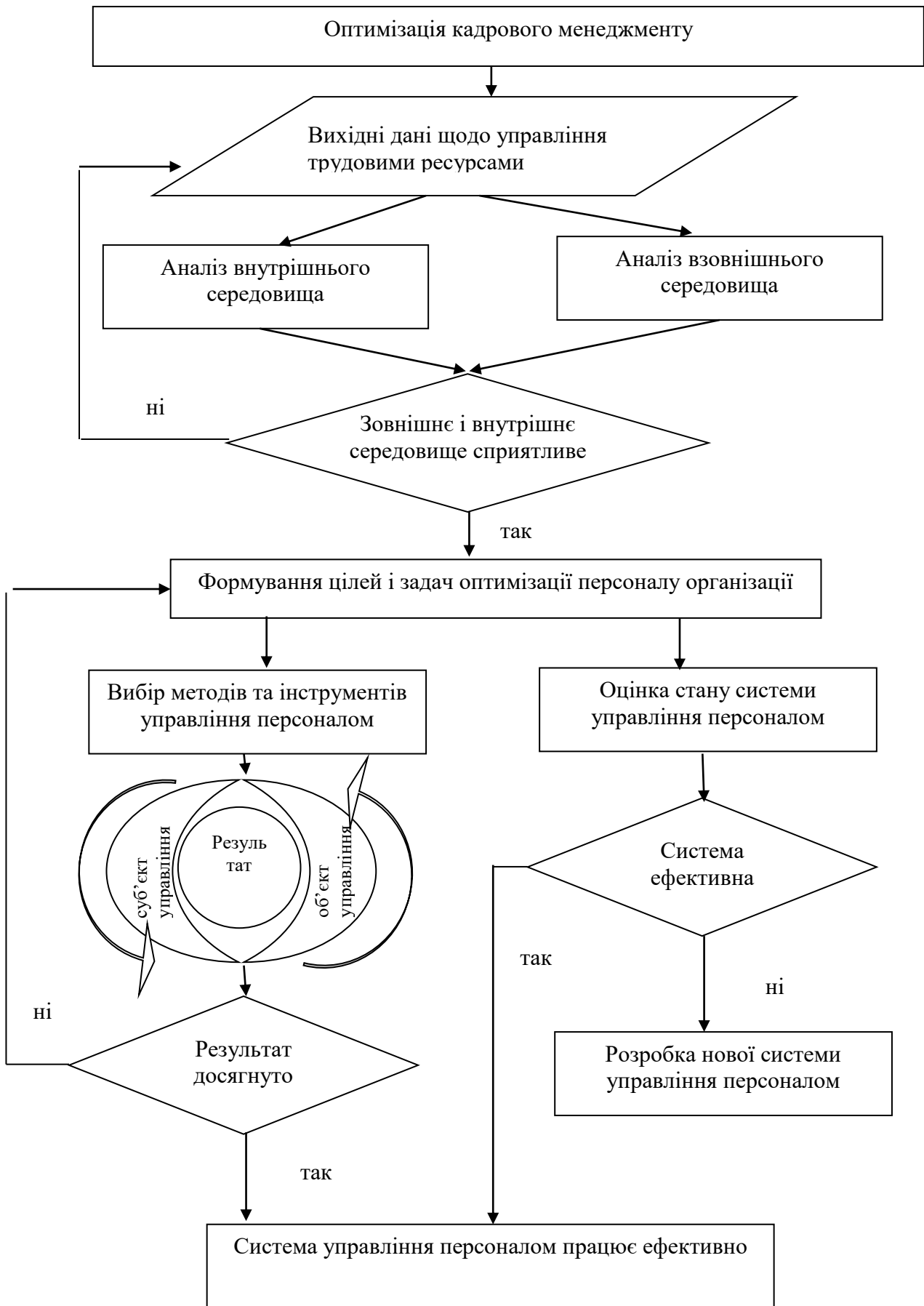


Рисунок 2.3 – Блок-схема оптимізації системи управління персоналом організації

Тому створення системи управління персоналом підприємства має здійснюватися на основі чітко визначеної економічної та організаційної моделі системи управління персоналом з урахуванням особливостей організації. При його формуванні потрібен постійний контроль та аналіз для виявлення відхилень та недоліків та їх усунення у найкоротші терміни.

З цією метою може бути запропонована низка заходів щодо забезпечення ефективності організації управління персоналом організації, зокрема:

- підбір відповідних кадрів для системи управління персоналом чи формування ефективних кадрових служб;

- Організаційне проектування впровадження системи управління персоналом;

- документи, необхідні розробки та проектування системи управління персоналом; - створення знань та технічна база;

- розробка та проектування нормативно-методичного та правового забезпечення системи управління персоналом. За результатами дослідження робиться висновок про доцільність функціонування та розвитку підприємства за умови впровадження нової схеми організації та функціонування системи управління персоналом підприємства, достатньої для досягнення бізнес-цілей.

Застосовуючи процесний підхід до управління персоналом, організація отримує такі можливості:

1. Вона може оптимізувати систему управління персоналом, зробити її прозорою керівництва, гнучко реагувати зміни зовнішнього середовища.

2. Дозволяє отримувати та використовувати системи ключових показників ефективності (KPI) для прогнозів управління персоналом на різних етапах бізнес-планування вашої організації.

3. Перекопати керівництво організації, що існуюча система управління персоналом призначена для постійного підвищення ефективності та максимального задоволення інтересів заінтересованих сторін.

4. Розробіть та впровадьте систему управління процесами, щоб забезпечити впровадження методів процесу відповідно до системних вимог KPI. Така організація

процесу управління персоналом дозволяє отримати конкурентну перевагу над ринком праці.

5. Впровадження процесного методу управління персоналом та побудова збалансованої рейтингової системи забезпечують чіткість процедур та відповідальності за формування, погодження, затвердження та ведення документів.

РОЗДІЛ 3

ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ СИТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Кадровий менеджмент в Головному управлінні ДПС України в Сумській області

Головне управління Державної податкової служби Сумської області є територіальним органом, створеним як самостійне відділення Державної податкової служби України.

Основними завданнями Державної податкової служби є (за винятком пунктів, передбачених Державним податковим контролем): забезпечення реалізації державної податкової політики в межах встановлених законом повноважень, контроль за виконанням бюджету та цільових фондів, роялті, зборів, контроль за державною політикою в галузі виробництва та реалізації спирту та алкогольної продукції. Встановлені законом терміни, дотримання порядку розрахунків, зокрема за товари (послуги), наявність дозволів на господарську діяльність, дозволених законом.

Основними завданнями Державної податкової служби є:

- здійснювати податкові послуги;
- реєстрація та облік платників податків та індивідуальних платників податків, об'єктів оподаткування та пов'язаних з ними об'єктів;
- створення та ведення Державного реєстру фізичних осіб – платників податків, Єдиної бази даних платників податків – юридичних осіб, реєстрів, довірених контролюючого органу у законному порядку;
- виконання інших функцій щодо обслуговування платників податків, передбачених законодавством.

Державна податкова адміністрація є контролюючим органом (податкова адміністрація, колекторська агенція).

До складу Державної податкової служби входить Державна податкова інспекція, що є її структурним підрозділом, перелік яких затверджується окремим наказом Служби державних доходів.

Державна податкова інспекція здійснює свою діяльність відповідно до цього Положення у межах своїх функцій, передбачених статтею 193 Податкового кодексу України.

Керівник Державної податкової інспекції може забезпечити організацію та координацію спільної роботи структурних підрозділів Державної податкової служби (не пов'язаних із функціями, зазначеними у статті 191 Податкового кодексу України), що розташовані у Державній податковій інспекції, для забезпечення їх безпеки.

Глава Державної податкової інспекції призначається та звільняється з посади головою Державної податкової інспекції відповідно до законодавства про державну службу, погодженого з міністром фінансів, у тому числі у разі вакансій.

Голова державної податкової адміністрації має представника, а директор державної податкової адміністрації призначається та звільняється з посади відповідно до законодавства про державну службу.

Заступник уповноваженого Державної податкової інспекції забезпечує здійснення функцій та повноважень відповідно до розподілу обов'язків, затвердженого директором Державної податкової інспекції та погодженого з директором Державної податкової інспекції відповідно до встановлених положень та процедур.

Державна податкова інспекція фінансується із державного бюджету.

Штатний розпис Державної податкової служби затверджується керівником Державної податкової служби у межах граничної чисельності працівників територіальних органів Державної податкової служби, що визначається Кабінетом Міністрів України.

Структура Національної податкової служби затверджено директором Національної податкової служби за погодженням із міністром фінансів.

Організаційна структура, штатний розпис та бюджет Державної податкової інспекції затверджено директором Національної податкової служби.

Державна податкова служба формується у максимальній кількості посадових осіб та службовців Державної податкової служби, а кошти, передбачені на утримання Державної податкової служби, ліквідуються, реорганізуються та враховуються керівником Державної податкової служби. досягнуто домовленості з міністром фінансів.

3.2. Алгоритм оптимізації кадрового менеджменту в Головному управлінні ДПС України в сумській області

До роботи з атестації персоналу залучаються як співробітники відділу кадрів, а й керівники відділів (відповідальні особи). Важливим елементом організації персоналу та вимог при атестації є необхідність знати як безпосередніх керівників, а й їх безпосередні характеристики, і навіть співробітників, котрі обіймають кілька посад нижчому рівні організаційної ієрархії. Керівникам обох вищих рівнів рекомендується оцінювати своїх нинішніх старших офіцерів та розмірковувати над відповідями своїх співробітників, перш ніж перевіряти та затверджувати їх. Додаткова звітність може знадобитися на найвищому рівні, якщо продуктивність та можливості працівників перевищують норму.

Ефективному збору інформації, зокрема щодо оцінки діяльності, може сприяти залучення як експертів усіх співробітників підрозділу з сертифікації та тих, хто взаємодіє безпосередньо з підрозділом.

Зважаючи на цілі атестації, а саме: оцінити рівень працездатності та відповідності працівників займаної посади, а також виявити потенційних працівників для навчання та просування по службі, атестація має дві складові:

- 1) оцінка робочої сили;
- 2) Оцінка персоналу.

Оцінка робочої сили спрямована на порівняння змісту, якості та вартості робочої сили з очікуваннями. Очікувані результати роботи представляються як

організаційних карт, планів і планів роботи. Оцінка роботи дозволяє оцінити кількість, якість, інтенсивність праці.

При атестації менеджерів не тільки оцінювати роботу кожного з них, а й організувати спеціальну процедуру оцінки роботи свого відділу (рекомендується включати відповідні підрозділи, а також інформацію про зовнішніх партнерів та оподатковуваних клієнтів).

Метою оцінки персоналу є перевірка готовності працівника виконувати саме той вид діяльності, яким він займається, та визначення рівня його здібностей для визначення перспектив зростання (плинності).

Успішна реалізація стратегії управління персоналом вимагає низки кроків, починаючи з її адаптації до цілей різних структурних підрозділів організації. У ньому переважно беруть участь експерти, вивчають запропоновані показники з метою оцінки ефективності стратегій управління персоналом, доповнені, за необхідності, іншими критеріями, які можуть краще відбивати діяльність із управління персоналом. Для отримання комплексного (повного) показника ефективності стратегії управління людьми використовується така функція (1):

$$f(V)=(S; W; B; T; P; L; R; D) \quad (1)$$

де

$f(V)$ – функція, яка забезпечує оптимізацію системи управління персоналом організації;

S – кадрові рішення;

W – рух персоналу;

B – функції управління;

T – організація праці;

P – управлінські рішення;

L - навчання персоналу;

R - оцінка персоналу;

D - структура персоналу.

На основі даних складових розробляється інтегральний показник оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом організації. В

заальному випадку інтегральний показник розраховується як співвідношення результату на середньорозрахункові витрати. Під запланованим результатом розуміють приведений показник ефективності діяльності організації. Даний показник розраховується в залежності від кількості стратегічних цілей в галузі персоналу (2).

$$E_{\phi} = (E_S + E_W + E_B + E_T + E_P + E_L + E_R + E_D \dots + E_n) / n, \quad (2)$$

де

E_{ϕ} – приведений показник ефективності,

$E_S, E_W, E_B, E_T, E_P, E_L, E_R, E_D$ – ефективність складової системи управління персоналом організації,

N – кількість складових реалізуємої стратегії управління персоналом. Даний показник може змінюватися в залежності від кількості стратегічних цілей в галузі управління персоналом.

Ефективність кожної окремої складової ефективності розраховується за формулою:

$$E_S = \sum k_j X_j / q, \quad (3)$$

де

j – кожний окремий стратегічний показник ефективності,

k_j – вагоме значення показника ефективності,

X_j – кількісна оцінка показника ефективності,

Q – кількість градацій єдиної шкали.

Вагомість кожного показника визначається для кожної організації окремо. Встановлюють та затверджують вагомість показників керівники організації та рада директорів.

Разом з тим, система управління персоналом включає декілька етапів: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, вдосконалення стратегічного управління,

розвиток кадрової бізнес-системи, врахування інноваційних підходів, оптимізація операційної діяльності.

Ефективність створення такої системи визначається можливе за рахунок якісного розподілення всіх бізнес-процесів між відповідальними особами – формування матриці відповідальності.

Даний підхід може бути застосований у будь-якій організації із відповідними процесами адаптації та врахування розміру самого підприємства (тобто деякі відділи можуть бути об'єднані, або взагалі відсутні). Разом з тим, при застосуванні даного механізму на конкретному підприємстві необхідно забезпечення умови виконання матриці відповідальності у відповідності зі всіма пунктами. Отриманий результат забезпечить не тільки досягнення поставлених цілей, але й сформує резерви розвитку на майбутню перспективу.

Все це дозволить раціонально розподіляти і використовувати фінансові, матеріальні і трудові ресурси і отримувати необхідні результати з найменшим співвідношенням витрат. Також можливе підвищення мотивації персоналу організації. В результаті задача побудови бізнес-системи, яка функціонує найбільш ефективно та сприяє стійкому розвитку і поліпшенню не тільки фінансових результатів бізнесу, але й ефективності цілому.

Як уже було сказано, підхід використовує лише декілька критеріїв для оцінки працівників: кваліфікація, особисті якості, освіта, професійні навички, досвід роботи та сумісність з іншими. А запропонована форма оцінного листа ширша і комплексніша, і оцінка працівників на цій основі буде більш об'єктивною і, отже, справедливішою.

Рекомендується щонайменше щорічна сертифікація. Проте контролювати ефективність діяльності працівників, особливо якщо використовується спрощена процедура оцінки кожні півроку. Крім того, слід зазначити, що процес атестації може проводитись раз на півроку, супроводжуючись коротким ознайомленням із технічними процесами, якими керують працівники податкового департаменту. І не тільки це. Якщо процедури оцінки добре розроблені, заходи оцінки часто можна проводити в кінці кожного тижня, місяця або кварталу. Ці метрики є

самосертифікованими, але їх можна використовувати протягом періоду сертифікації та надати важливу інформацію про динаміку співробітників та ефективність відділу.

Середньострокову оцінку ефективності роботи рекомендується проводити після випробувального терміну (через 2-3 місяці роботи), 6 та 12 місяців роботи.

Ретельний контроль за входом працівників має пришвидшити процес розміщення. Також перевірте правильність рішення про призначення. Така відповідь має бути отримана протягом декількох місяців для рядових керівників нижчої ланки управління і не пізніше одного року для середньої та вищої ланки.

Ще одна мета скорочення формального часу оцінки у цей період – нав'язати працівникам високі стандарти роботи. Кодекс поведінки та основа майбутньої діяльності виробляються протягом перших місяців соціальної адаптації працівника. У майбутньому трудові стандарти, доведені до відома співробітників, спрямовані на зміцнення та підтримку використання регулярного щорічного процесу атестації.

Ключові цілі у сфері роботи з персоналом слід використовувати як орієнтир при розробці принципів сертифікації. Якщо організація фокусується на виявленні та мотивації людей, які можуть з точністю вчиняти конкретні дії, сертифікація важлива для аналізу сумлінності виконуваної роботи та дотримання правил, якщо є скарги у найпоширеніших областях збою. спрямована на виявлення людей, здатних домогтися кар'єрного зростання та осіб у розвитку кар'єри, необхідно розробити процедури оцінки професійних та особистісних якостей працівника, потенціалу зростання.

ВИСНОВКИ

У постійно мінливому бізнес-середовищі функціональні підходи стрімко втрачають актуальність. Сьогодні багато організацій успішно звертаються до процесного управління.

Процесний підхід дозволяє системі управління персоналом побудувати адаптивну систему управління персоналом із зворотним зв'язком на основі концепції кадрового менеджменту, оскільки метою управління кадрами є процес.

Крім процесу впровадження в організацію нових технологій, дедалі більшу увагу приділяють підбору людей, оскільки від цього процесу залежить майбутнє організації, їх досвід та здатність швидко адаптуватися до використання інноваційних технологій.

Процесний підхід конкретизує параметри діяльності (постачальники, споживачі, входи, виходи, управлінські впливи і т. д.) в залежності від виду діяльності. Структура процесу управління персоналом в організації може вказувати на те, що той чи інший процес є несправедливим. Хоча ці процеси групуються в єдину функціональну структуру, що належить до загальних напрямів діяльності (діяльності персоналу), вони характеризуються різними постачальниками та споживачами.

Якщо в більшості кадрових процесів споживачем є організація, а постачальником - особа, то процесі стимулювання все навпаки - споживачем є особа, а постачальником – організація.

Процеси управління людськими ресурсами, керовані споживачами, та «системи стимулювання управління», обладнані споживачами; формування та управління інтересами співробітників та компанії за допомогою проектування процесів «узгодження індивідуальних та організаційних вимог» та процесів балансу «забезпечення якості людей».

Застосовуючи процесний підхід управління персоналом, організація має такі можливості:

1. Оптимізувати систему управління персоналом, зробити її прозорою керівництва, мати можливість гнучко реагувати зміни зовнішнього середовища.

2. Дозволяє зафіксувати систему ключових показників ефективності (KPI) та використовувати її у прогнозах управління персоналом на кожному етапі бізнес-планування вашої організації.

3. Переконати керівництво організації, що існуюча система управління персоналом призначена для постійного підвищення ефективності та максимізації вигоди для зацікавлених сторін.

4. Розробити та впровадити систему управління процесами для забезпечення того, щоб впровадження процесного методу відповідало вимогам системи KPI. Організація цього процесу управління персоналом дозволяє отримати конкурентну перевагу на ринку праці.

5. Впровадження процесного методу управління персоналом та побудова збалансованої системи бальної оцінки забезпечує чіткість процедур та обов'язків з підготовки, погодження та ведення документів.

Система ключових показників ефективності (KPI) в даному випадку є ефективним способом досягнення стратегічних цілей та завдань шляхом формулювання стратегії управління людьми.

Для успішної реалізації стратегічних цілей у сфері ефективного управління людськими ресурсами дуже важливо вивчати фактори, що впливають на продуктивність, та своєчасно, на основі надійної системи наукового аналізу, повною мірою використовувати резерви зростання та покращення. та планування продуктивності.

З метою ефективної організації системи управління персоналом підприємства пропонується розроблення організаційно-економічної моделі, яка тісно взаємодіє у вигляді організаційно-функціональних блоків та безпосередньо впливає на ефективну роботу всієї системи управління персоналом (рис. 2.2). Такий підхід до системи управління персоналом дозволяє розглядати її, з одного боку, як підсистему системи вищого порядку – організації, з другого боку, як сукупність елементів – служб, груп, підрозділів, які реалізують єдину систему функцій управління.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє максимально наблизити організаційно-економічну модель системи управління персоналом компанії до реального часу та забезпечує врахування специфіки її функціонування з урахуванням специфіки ситуації та впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Оптимізація кадрового менеджменту реалізується на основі набору поетапних процесів, об'єднаних блок-схемою. Блок-схема є основою для створення автоматизованої системи управління персоналом та її подальшої інтеграції до автоматизованої системи управління організацією.

Тому створення системи управління персоналом підприємства має здійснюватися на основі чітко визначеної економічної та організаційної моделі системи управління персоналом з урахуванням особливостей організації. При його формуванні потрібен постійний контроль та аналіз для виявлення відхилень та недоліків та їх усунення у найкоротші терміни.

Застосування системи оптимізації управління персоналом проведено на прикладі бюджетної організації.

Нині якості кадрів у бюджетних установах приділяється дедалі більше уваги. З появою нових технологій у системах управління персоналом стане об'єктом пильної уваги щодо відповідності організаційним показникам ефективності.

Сучасне управління людськими ресурсами у бюджетних організаціях має ґрунтуватися на наступних показниках:

- відповідність кадрового складу виконуваній роботі характеру, обсягу, складності та особливостям трудових функцій організації;
- обмеження на структуру кадрів за релевантними трудовими факторами;
- ефективність використання людських ресурсів;
- створення середовища та умов для розвитку професійних та кваліфікованих працівників, розвиток навичок та здібностей працівників, раціональне підвищення кваліфікаційних складових.

Успішна реалізація стратегії управління персоналом вимагає низки кроків, починаючи з її адаптації до цілей різних структурних підрозділів організації. У

ньому переважно беруть участь експерти, вивчають запропоновані показники з метою оцінки ефективності стратегій управління персоналом, доповнені, за необхідності, іншими критеріями, які можуть краще відбивати діяльність із управління персоналом. Система управління персоналом включає декілька етапів: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, вдосконалення стратегічного управління, розвиток кадрової бізнес-системи, врахування інноваційних підходів, оптимізація операційної діяльності.

Ефективність створення такої системи визначається можливе за рахунок якісного розподілення всіх бізнес-процесів між відповідальними особами – формування матриці відповідальності.

Даний підхід може бути застосований у будь-якій організації із відповідними процесами адаптації та врахування розміру самого підприємства (тобто деякі відділи можуть бути об'єднані, або взагалі відсутні). Разом з тим, при застосуванні даного механізму на конкретному підприємстві необхідно забезпечення умови виконання матриці відповідальності у відповідності зі всіма пунктами. Отриманий результат забезпечить не тільки досягнення поставлених цілей, але й сформує резерви розвитку на майбутню перспективу.

Все це дозволить раціонально розподіляти і використовувати фінансові, матеріальні і трудові ресурси і отримувати необхідні результати з найменшим співвідношенням витрат. Також можливе підвищення мотивації персоналу організації В результаті задача побудови бізнес-системи, яка функціонує найбільш ефективно та сприяє стійкому розвитку і поліпшенню не тільки фінансових результатів бізнесу, але й ефективності цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kozak, K. V., Nikoliuk, O. V., & Myronenko, V. V. (2021). Сталий розвиток об'єднаних територіальних громад: адаптивні інструменти управління персоналом. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (1), 92-104.
2. Антименюк, А. (2019). Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи. In «Тенденції та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі, біржової діяльності в умовах глобалізації»: зб. тез Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (Кам'янець-Подільський, 21 листопада 2019 року).
3. Арнаут, М. Н., & Митрофанова, Т. В. (2018). Кадровый менеджмент: сущность, подходы к трактовке, модели. *Азимут научных исследований: экономика и управление*, 7(1 (22)), 22-25.
4. Белінський, В. (2019). Управління персоналом на державній службі: завдання та принципи. In «Тенденції та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі, біржової діяльності в умовах глобалізації»: зб. тез Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (Кам'янець-Подільський, 21 листопада 2019 року).
5. Бочарова, Н. О., & Бочарова, Н. А. (2019). Сучасні новації в системі мотиваційного менеджменту персоналу в контексті управління та адміністрування підприємств.
6. Бочарова, Н. О., & Бочарова, Н. А. (2020). Мотиваційна складова в системі адміністративного управління персоналом підприємств.
7. Буркова, Л. А., Буркова, Л. А., Семеняка, Т. В., & Демченко, Є. (2018). Аналіз існуючого вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб.
8. Буяновський, В. (2020). *Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом* (Doctoral dissertation).

9. Грабчев, Д. С. (2020). Механізм управління персоналом в органах публічної влади.
10. Гурбик, Ю. Ю., Біляєв, С. С., & Багунц, О. С. (2018). Сутність та зміст поняття " управління персоналом" в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, (17), 216-224.
11. Дем'яненко, Д. В., Гришина, Т. В., & Букрєєва, Н. П. (2021). Роль управління персоналом в системі менеджменту організацій. *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення*, 52.
12. Дзюмін, Б. Є., & Мізіна, О. В. (2020). Діагностика системи управління персоналом неприбуткового підприємства.
13. Завгородня, Є. Є., & Снітко, Є. О. (2021). Управління персоналом.
14. Зимин, Р. В. (2021). Кадровый менеджмент в системе управления персоналом. In *Юность и знания-гарантия успеха-2021* (pp. 63-66).
15. Ивакина, Я. А., & Гнездилов, Е. А. (2018). Кадровый менеджмент как основа процветания предприятия. In *Наука молодых-будущее России* (pp. 210-214).
16. Івашова, Л. М., Івашов, М. Ф., & Шевченко, Н. І. (2022). Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби.
17. Кавтиш, О. П., & Шишкіна, В. О. (2019). Процесний підхід до управління стратегічним плануванням діяльності підприємств.
18. Коргова, М. А. (2020). Кадровый менеджмент.
19. Лаврук, О. С. (2019). *Підходи до реалізації управління персоналом підприємства* (Doctoral dissertation).
20. Лаврук, О. С., & Лаврук, В. В. (2018). Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (9).
21. Литвиненко, В. (2018). Сучасна парадигма управління людським потенціалом у публічному адмініструванні. *Редакційна колегія*, 171.

- 22.Литвиненко, В. (2020). Аналіз змін у системі управління персоналом в контексті еволюції законодавства про державну службу в Україні. *Економіка та держава*, 1(4 (16)), 49-49.
- 23.Лук'янихіна, О. А., Лук'янихін, В. О., Колесник, І. В. і Хамлика, К. О. (2021). Стимулювання персоналу Державної служби України з питань праці до впровадження міжнародного досвіду в управлінні охороною праці», *Право і безпека*, 80(1), 42-48.
- 24.Лук'янихін, В.О., Лук'янихіна, О.А., Сороколіт, А.В. (2020). Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. *Вісник Сумського державного університету. Економіка і менеджмент*, № 2, 79-89
- 25.Маланчій, М. О. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2, 115-120.
- 26.Михайліченко, М. В., Троян, А. В., & Балановська, Т. І. (2020). Сучасні технології управління персоналом.
- 27.Мізіна, О. В., Амельницька, О. В., & Дзюмін, Б. (2020). Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення.
- 28.Молдован, В. (2021). Управління персоналом підприємства. In *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*.
- 29.Павлюченко, М. (2021). Сутність системи управління персоналом.
- 30.Пасечко, Л. А., & Пасечко, В. В. (2021). Кадровий менеджмент как важнейший фактор выживания организации в условиях становления рыночных отношений. In *Экономика, управление и финансы в цифровом обществе* (pp. 170-173).
- 31.Перетятко, Л. А. (2020). *Світовий досвід ефективного управління персоналом* (Doctoral dissertation, II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція" Сучасна парадигма публічного управління").
- 32.Поздина, В. А. (2021). Кадровий менеджмент и его роль на предприятии.

- 33.Помаз, О. М., & Писаренко, О. В. (2019). Процесний підхід до управління підприємством у сучасних умовах.
- 34.Рудакова, С. Г., Данилевич, Н. С., , Щетініна, Л. В., & Касяненко, Я. А. (2020). Digital HR–майбутнє кадрового адміністрування.
- 35.Савова, А. (2018). Антикризове управління персоналом. In *Сучасні інформаційні технології в суспільстві, науці та освіті*.
- 36.Свистунов, М. Д. (2019). Кадровый менеджмент: модели взаимодействия. *Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы.*, (2), 29-34.
- 37.Сердюк, О. І., & Гнаток, Є. М. (2021). *Визначення поняття «стратегічне управління персоналом органу місцевого самоврядування»* (Doctoral dissertation).
- 38.Серих, Д. А., & Застрожнікова, І. В. (2020). Загальні аспекти управління персоналом в органах державної влади.
- 39.Синяєва, Л. В., Синяєва, Л. В., & Мартинюк, А. (2021). Основні концепції управління персоналом.
- 40.Сіваченко, Я. І. (2021). *Адміністрування системи управління персоналом на Державному авіаційному підприємстві" Україна"* (Master's thesis, Сумський державний університет).
- 41.Скляр, Є. В., & Ксенофонтова, А. Ю. (2020). Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. *Економічний простір*, (156), 155-158.
- 42.Ткачов, М. М., Погорелов, М. І., & Матросов, О. Д. (2020). *Комплексне забезпечення системи економіко-правового управління персоналом*, Харківський національний університет будівництва та архітектури).
- 43.Форманчук, А. (2020). *Особливості управління персоналом в системі державного менеджменту* (Doctoral dissertation).
- 44.Хільчук, А. О., & Шимко, О. В. (2019). Управління персоналом в системі управління підприємством. *Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку економіки України, 2019*, 313-314.

45. Чикало, І., & Луцюк, Н. (2020). Сучасні технології управління персоналом в системі адміністративного менеджменту організацій публічного сектору.
46. Юр'єва, О. (2019). Підвищення ролі кадрових служб в управлінні персоналом. In *Тенденції та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі, біржової діяльності в умовах глобалізації*.
47. Vlasenko, Y., Okhrimenko, O., Shmorgun, L., Oliinyk, Y., Samko, O., & Lukianykhin, V. (2020). Risk management in investing in human capital. *International Journal of Management*, 11(2), 95-104. DOI:10.34218/IJM.11.2.2020.010
48. Kholod, S., Pavlova, V., Spitsyna, A., Maistrenko, Y., Anufrieva, O., Lukianykhin, V., & Kholod, S. (2021). Transformation of the personnel management system in the conditions of digitalization of hr processes. [Transformación del sistema de gestión de personal en las condiciones de la digitalización de los procesos de rrhh] *Estudios De Economía Aplicada*, 39(6) doi:10.25115/eea. v39i6.5015.