

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

**на тему: «Дослідження системи оцінювання і підвищення кваліфікації державних
 службовців в публічній організації, на прикладі Головного управління Пенсійного
 фонду України в Тернопільській області»**

**Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу групи БАМ-61
 спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування**

(шифр і назва спеціальності)

Цируль М. Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Линдюк О. А.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О. Б.

(прізвище та ініціали)

**Завідувач
кафедри**

(підпис)

Сороківська О. А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Федишин І. Б.

(прізвище та ініціали)

**Тернопіль
2024**

АНОТАЦІЯ

на тему: «Дослідження системи оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців в публічній організації, на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області»

Кваліфікаційна робота магістра: 77 сторінок, 18 рисунків, 9 таблиць, 3 додатки, 43 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців.

Предметом дослідження є процес вдосконалення системи оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців.

Метою роботи є дослідження основних теоретичних аспектів оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців та розробка практичних рекомендацій в даній сфері для публічної організації.

Методи дослідження: системний аналіз, метод групування, метод порівняння, організаційно-управлінський метод, статистичний аналіз, метод синтезу та ін.

Запропоновані шляхи вдосконалення системи оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців в ГУ ПФУ України в Тернопільській області.

Результати роботи можуть бути рекомендовані до впровадження в діяльність ГУ ПФУ в Тернопільській області.

Ключові слова: публічна організація, персонал, державні службовці, оцінювання, підвищення кваліфікації, самоосвіта.

SUMMARY

Topic: «Study of the system of state employees' assessment and advanced training in a public organization (Headquarters of Pension Fund of Ukraine in Ternopil region as a case of study)»

Master's thesis: 77 pages, 18 figures, 9 tables, 3 appendices, 43 references.

The object of research is assessment and professional development of civil servants.

The subject of research is the process of assessment and professional development improvement of civil servants.

The purpose of the thesis is research into the main theoretical aspects of assessing and improving the qualifications of civil servants and developing practical recommendations in this area for a public organization.

Research methods include system analysis, financial and statistical analysis, comparison method, grouping, synthesis method, organizational and management method, etc.

Ways for improving the system of assessment and professional development of civil servants in Headquarters of Pension Fund of Ukraine in Ternopil region have been proposed.

The results of the thesis can be recommended for implementation in the activities of Headquarters of Pension Fund of Ukraine in Ternopil region.

Keywords: public organization, personnel, civil servants, assessment, professional development, self-education.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ І ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Оцінювання державних службовців в публічній організації в Україні	8
1.2 Підвищення кваліфікації державних службовців в публічній організації в Україні	14
1.3 Зарубіжний досвід оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ І ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ	24
2.1 Загальна характеристика досліджуваної установи	24
2.2 Дослідження системи оцінювання державних службовців в ГУ ПФУ в Тернопільській області	31
2.3 Аналіз підходів до підвищення кваліфікації державних службовців ГУ ПФУ в Тернопільській області	36
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ І ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ	43
3.1 Застосування SMART-підходу в процесі оцінювання держслужбовців в ГУ ПФУ в Тернопільській області	43
3.2 Використання самоосвіти як важливого напрямку підвищення рівня кваліфікації працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області	48
3.3 Обґрунтування доцільності впровадження навчального проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» для працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області	53
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ	

СИТУАЦІЯХ.....	62
4.1 Організація охорони праці в Головному управління ПФУ в Тернопільській області	62
4.2 Створення і використання матеріальних резервів для запобігання, ліквідації наслідків НС техногенного і природного характеру	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	68
БІБЛІОГРАФІЯ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність дослідження формується в зв'язку з тим, що відновлення України у післявоєнний період вимагатиме від державної влади рішень і дій високої якості. Саме тому державні службовці мають володіти відповідними знаннями і навиками. В зв'язку з необхідністю підвищення фахових компетентностей держслужбовців їх діяльність є неможливою без періодичних оцінювання і підвищення кваліфікації. Окрім того, оцінювання і підвищення кваліфікації службовців сприяють кар'єрному зростанню, що вказує на актуальність цих категорій і важливість їх вивчення. Ці обставини формують необхідність розробки заходів, що посприяють формуванню конкурентоспроможного державного службовця.

Питанням оцінювання і підвищення кваліфікації держслужбовців присвячено багато наукових праць різних авторів, зокрема таких, як Походжай О. М., Шведа Н. М. [5], Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. [6], Дорош І. М., Дорош О. І. [7], Копил-Філатова Т. [14], Лихач Ю., Селіванов С., Москаленко С. [16] та інших.

Метою дослідження є дослідження основних теоретичних аспектів оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців та розробка практичних рекомендацій в даній сфері для публічної організації.

Завдання дослідження включають такі аспекти:

1. Вивчення теоретичних основ оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців в публічній організації.
2. Аналізування системи оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Тернопільській області.
3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Тернопільській області.

4. Вивчення окремих питань з охорони праці і безпеки в надзвичайних ситуаціях в ГУ ПФУ в Тернопільській області.

Об'єктом дослідження є оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців.

Предметом дослідження є процес вдосконалення системи оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців.

Методи дослідження: системний аналіз, метод групування, метод порівняння, організаційно-управлінський метод, статистичний аналіз, метод синтезу та ін.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у дослідженні теоретичних основ і формуванні практичних рекомендації задля вдосконалення системи оцінювання і підвищення кваліфікації держслужбовців в публічній організації.

Практичне значення проведеного дослідження передбачає визначення практичних заходів з метою вдосконалення системи оцінювання і підвищення кваліфікації держслужбовців в публічній організації.

Інформаційною базою роботи є законодавчо-нормативні акти України, наукові розробки вітчизняних і закордонних фахівців, статті в наукових журналах, підручники і посібники, сайт і інформація ГУ ПФУ в Тернопільській області.

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні результати роботи були представлені для розгляду на міжнародній науково-практичній конференції «Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни» (м. Черкаси, 8 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Робота містить 77 сторінок, 18 рисунків, 9 таблиць, 3 додатки. Бібліографія складається з 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ І ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Оцінювання державних службовців в публічній організації України

Працівники є основою будь-якої організації. Саме працівники визначають ефективність діяльності організації. Тому сучасні відповідальні організації багато уваги мають приділяти кадровим питанням, зокрема питанням забезпечення високого рівня професійності працівників.

Високий рівень професіоналізму службовців установ державної влади і місцевого самоврядування є обов'язковими. З цією метою в Україні проводять оцінювання держслужбовців, що дозволяє оцінити як результати їх роботи, так і визначити необхідність у додатковому навчанні для працівника [1].

Оцінювання працівників – це процес визначення:

- відповідності працівника посаді, що він займає,
- потенціалу і цінності працівника;
- ефективності трудової діяльності працівника [2].

Оцінювання працівників в організації виконує такі функції [2]:

- орієнтуючу – кожна людина може усвідомити себе і свою поведінку через оцінювання, що дає можливість визначити напрямки її подальшої діяльності і розвитку;
- стимулюючу – кожна людина, отримавши оцінку діяльності, переживає успіх чи невдачу, отримує підтвердження правильності чи неправильності власних дій чи поведінки, що спонукає її до руху в певному напрямку;
- вимірювальну – людина може оцінити вчорашню і сьогоднішню працю, її якості, обсяги обов'язків, що виконує людина, рівень відповідності її посаді тощо;

- розвиваючу – в результаті оцінки людина може отримати інформацію про можливості для розвитку потенціалу і підвищення кваліфікації.

Оцінка працівників в організації має бути побудована на таких принципах (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Принципи, які лежать в основі оцінювання працівників

Джерело: [2]

Основними цілями оцінювання працівників організації є [2]:

- адміністративна – передбачає прийняття кадрових рішень після оцінювання працівників;
- інформативна – направлена на забезпечення керівників потрібною інформацією про працівників;

- мотиваційна – орієнтує працівників на підвищення результативності і якості роботи в необхідному для організації напрямку.

Оцінювання держслужбовців та результатів їх роботи регулюється нормативними документами [3]. Відповідно до чинного законодавства результати діяльності держслужбовців щороку повинні підлягати оцінюванню [1].

Метою оцінювання результатів роботи держслужбовця є визначення якості виконання завдань, що були йому поставлені. На основі проведеної оцінки будуть прийняті рішення про преміювання держслужбовця та рішення щодо планування його кар'єри [1].

Основними принципами оцінювання є [4]:

- об'єктивність;
- достовірність;
- доступність;
- прозорість;
- взаємодія;
- повага до гідності держслужбовця.

В процесі оцінювання держслужбовців беруть участь [4]:

- сам держслужбовець;
- безпосередній керівник держслужбовця (для службовців категорії Б і В);
- керівник установи, в якій працює держслужбовець (для службовців категорії Б і В);
- особа, що визначає показники результативності і може здійснювати підготовку пропозицій щодо оцінювання (для службовців категорії А);
- суб'єкт призначення;
- підрозділ управління персоналом.

Держслужбовець є активним учасником процесу оцінювання і його роль полягає в тому, що він [4]:

- вивчає встановлені завдання і показники;
- залучений до визначення та перегляду завдань і показників;
- ознайомлюється з пропозиціями по оцінюванні;

- вивчає хід і підсумки виконання завдань і показників;
- знайомиться з результатами і висновком оцінювання.

Щоби процес оцінювання результатів діяльності держслужбовців відбувався коректно і не суперечив чинному законодавству, то підрозділ управління персоналом відповідної установи (організації) має надавати консультативну допомогу учасникам цього процесу. Окрім того, даний підрозділ має здійснювати належні заходи щодо організації процесу оцінювання [4].

Процес оцінювання держслужбовця включає три основні етапи (рис. 1.2). Проаналізуємо їх детальніше.



Рисунок 1.2 – Етапи процесу оцінювання держслужбовців

Джерело: [4]

Етап 1 – Визначення завдань і ключових показників. Даний етап передбачає, що кожен держслужбовець має мати встановлені завдання і ключові показники, які треба виконати, при цьому потрібно врахувати основні його посадові обов'язки. Встановлені завдання і показники повинні характеризувати кінцевий результат роботи службовця (результат можна виміряти кількісно чи якісно) та бути направленими на досягнення завдань установи (організації), в якій працює

службовець. Для кожного держслужбовця рекомендують встановлювати невелику кількість завдань (зазвичай в межах від двох до п'яти), які вписують в спеціальну форму. Окрім того, порядок визначення завдань і показників для держслужбовців передбачає, що їх встановлення має відбуватись «зверху-вниз», тобто спочатку встановлюють завдання і показники керівнику, потім – його заступникам і т.д. Нормативними документами рекомендовано для держслужбовця на наступний рік встановлювати завдання і показники у грудні попереднього року.

Етап 2 – Визначення результатів виконання завдань. Даний етап передбачає, що з метою визначення результатів виконання завдань керівники держслужбовця (а саме безпосередній керівник і керівник структурного підрозділу) з кожним працівником проводять оціночну співбесіду, яку можна провести у різних форматах: очно (за присутності держслужбовця) і дистанційно (за допомогою спеціальних засобів). До моменту проведення оціночної співбесіди держслужбовець має подати у електронному вигляді безпосередньому керівнику спеціальну форму про власні результати, яку заповнює у відповідній частині, а також подати письмовий звіт про результати діяльності у довільній формі. Нормативними документами рекомендовано визначати результати діяльності у жовтні-грудні поточного року.

Етап 3 – Затвердження висновку. На даному етапі відбувається затвердження висновку оцінювання держслужбовців наказом або розпорядженням суб'єкта призначення. Період затвердження висновку – грудень звітного року. У висновку виставляється оцінка держслужбовцю (позитивна, негативна і відмінна). Держслужбовець має бути ознайомлений із затвердженим висновком. Держслужбовці, які отримали відмінну оцінку, мають бути премійовані.

З метою оцінки прогресу і якості виконання завдань, а також їх коригування рекомендується проводити моніторинг ходу виконання. Моніторинг може проводити посадовець/керівник, який встановлював завдання і результати.

Враховуючи встановлені завдання і ключові показники, результати оцінювання та потребу у професійному навчанні, держслужбовець за участі служби управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення професійної

компетентності. Період складання програми має становити не більше десяти робочих днів після визначення завдань і показників. Програма може змінюватись в разі зміни завдань і показників.

Оцінювання результатів держслужбовця і затвердження висновку по його результатах проводиться завжди. Проте нормативні акти виділяють окремі випадки, коли затвердження висновку не відбувається (рис. 1.3).

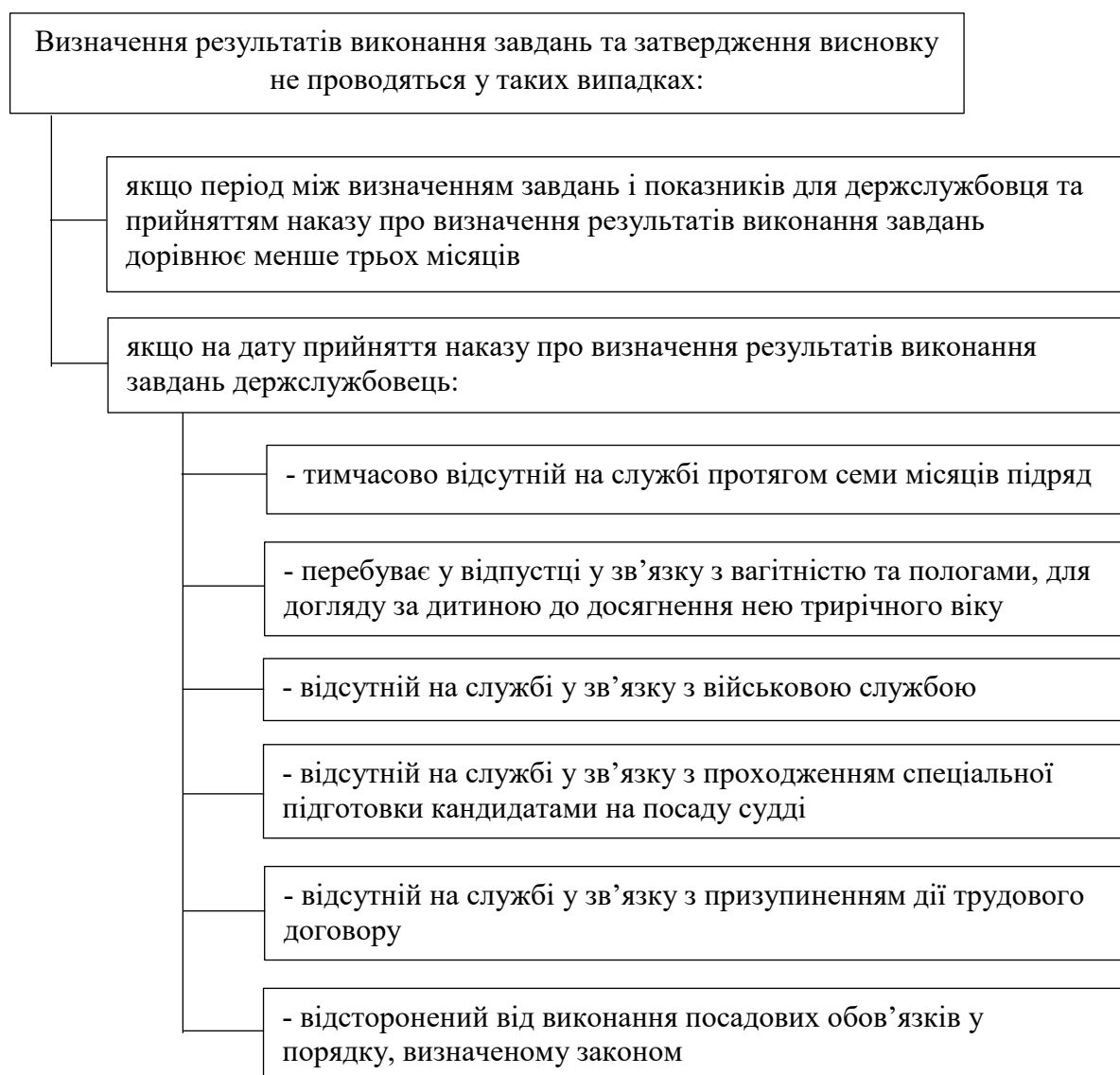


Рисунок 1.3 – Випадки, коли оцінювання результатів діяльності держслужбовців і затвердження висновку не проводиться

Джерело: [4]

Отже, оцінювання держслужбовців є обов'язковим, сприяє зростанню ефективності кадрової політики публічних установ (організації) та допомагає підвищити професіоналізм посадовців.

1.2 Підвищення кваліфікації державних службовців в публічній організації України

Важливим фактором, який сприяє формуванню державності України, є розробка ефективної системи публічного управління, основою якої мають стати високопрофесійні фахівці. Державні інституції мають зробити все можливе для того, щоб створити дієву систему підготовки службовців.

Державний службовець зобов'язаний підвищувати рівень професійної компетентності і водночас має право на професійне навчання, про що вказано в Законі України «Про державну службу» [1].

Професійне навчання передбачає отримання і покращення професійних знань, умінь та навичок, що мають учасники професійного навчання. Завдяки професійному навчанню працівник буде мати такий рівень кваліфікації, що відповідатиме потребам професійної діяльності [8]. На рис. 1.4 подано принципи системи професійного навчання держслужбовців.

Професійне навчання держслужбовців може набувати таких видів [8]:

- 1) підготовка – передбачає навчання за відповідною освітньо-професійною програмою та отримання магістерського диплому за спеціальностями, що потрібні для виконання професійних обов'язків в державній службі (до таких спеціальностей відноситься і спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»);
- 2) підвищення кваліфікації – передбачає, що учасники навчання зможуть набути нові чи вдосконалити вже наявні компетентності в сфері професійної діяльності;
- 3) стажування – це отримання практичного досвіду виконання завдань і робіт в професійній сфері;

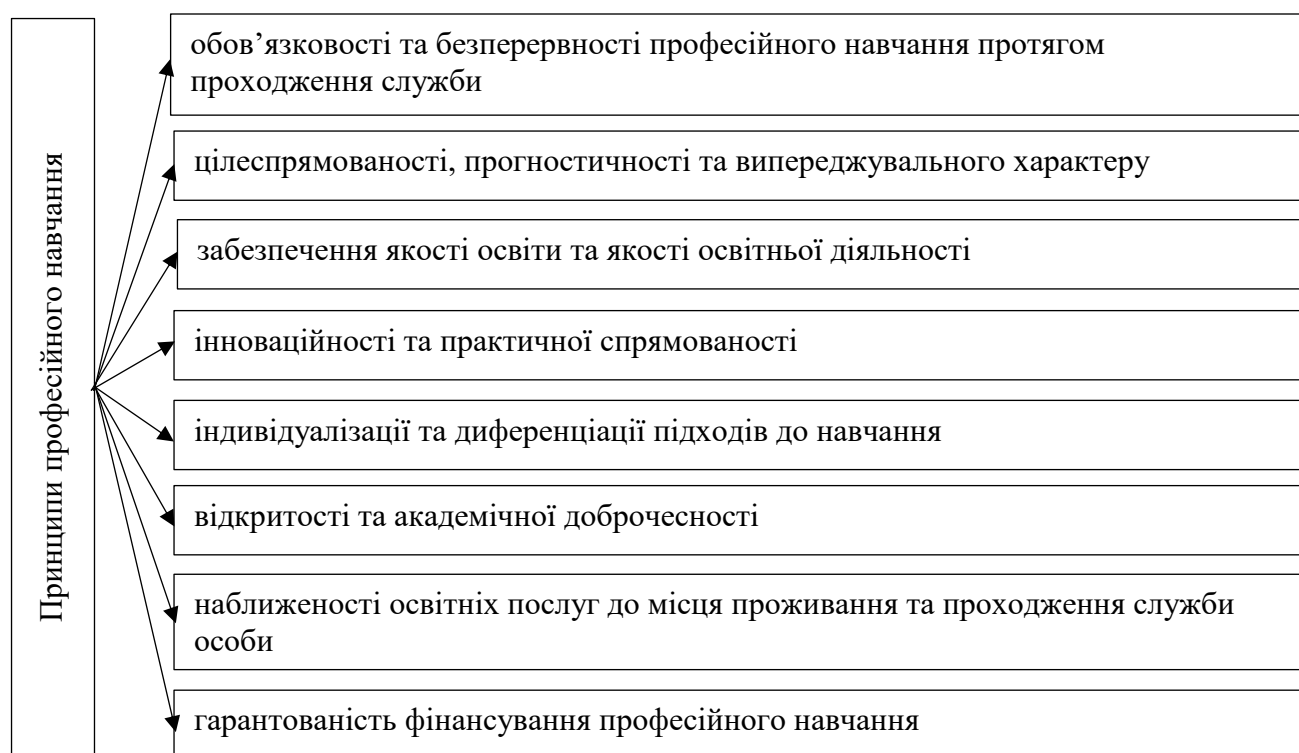


Рисунок 1.4 – Принципи системи професійного навчання держслужбовців
Джерело: [8]

- 4) самоосвіта – направлена на самостійне отримання певних знань і навиків, в тому числі під час повсякденної діяльності (зокрема що має зв'язок із професійною, громадською чи іншою сферами) та під час дозвілля.

Діяльність в державній службі вимагає постійного навчання, що є необхідністю для зростання професійності і кар'єрного росту. Дуже багато уваги при цьому приділяється підвищенню кваліфікації. Особливістю підвищення кваліфікації є те, що його учасники вже володіють певними знаннями, вміннями і навиками, хочуть їх удосконалити, при цьому можуть критично оцінити навчальний матеріал та бажають отримати ті знання, які їм потрібні в професійній діяльності. Сучасні програми підвищення кваліфікації мають на меті навчити працівника самостійно думати, працювати в команді, вирішувати проблеми. Зазвичай підвищення кваліфікації направлене на отримання знань, що виходять за межі посади, а також формують навики і бажання постійно отримувати нові знання [11].

Організації потребують підвищення кваліфікації власних працівників в зв'язку із змінами, що відбуваються у їх внутрішньому і зовнішньому середовищі, удосконаленням управлінських і виробничих процесів, освоєнням нових сфер діяльності. Саме тому підвищення кваліфікації має виконувати ряд важливих завдань, що зображено на рис. 1.5.

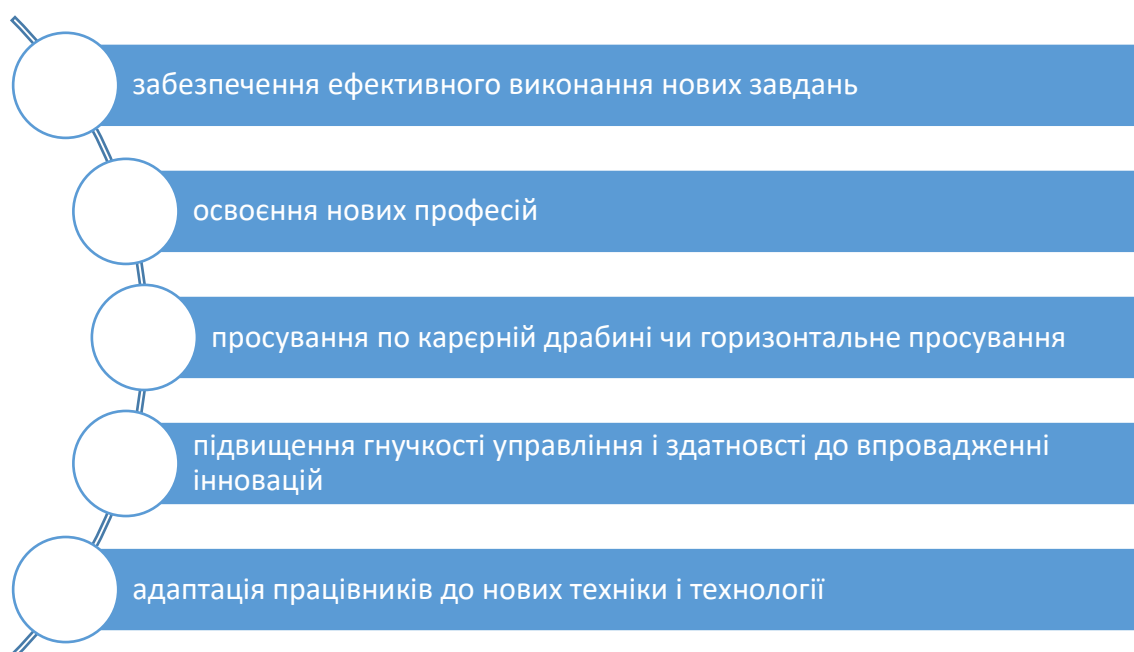


Рисунок 1.5 – Завдання підвищення кваліфікації в організації

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Отже, підвищення кваліфікації є важливим не тільки для публічних установ і організацій, а й для держслужбовців.

За результатами навчання загалом та підвищення кваліфікації зокрема кожному його учаснику нараховують кредити ЄКТС [12], котрі кадрові служби установ і організацій обліковують.

Згідно нормативних документів за результатами професійного навчання кожен держслужбовець повинен отримувати не менше 1 кредиту ЄКТС за календарний рік, причому має бути не менше 0,1-0,2 кредиту ЄКТС, які держслужбовець отримує за допомогою самоосвіти (причому при введенні режиму

надзвичайної ситуації частка навчальних заходів самоосвіти може зрости до 0,5 кредиту ЄКТС).

Підвищення кваліфікації держслужбовців має здійснюватись освітніми закладами різної форми власності, але обов'язковим є наявність у них права надавати освітні послуги.

Підвищення кваліфікації держслужбовців зазвичай здійснюється за допомогою прослуховування відповідних освітніх програм. Освітні програми можуть бути різних видів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Види програм підвищення кваліфікації держслужбовців

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види програм
1	2	3
1	Тривалість і інтенсивність програми	- професійні (сертифікатні) – передбачають навчання обсягом не менше 2 кредитів ЄКТС (або 60 годин); - короткострокові – включають навчання обсягом 0,2-1,0 кредитів ЄКТС
2	Зміст програми	- загальні – їх метою є підвищення рівня кваліфікації службовців відповідно до загальних потреб установ і організацій. Вони включають загальні питання державного управління і місцевого самоврядування; - спеціальні – їх метою є підвищення рівня кваліфікації відповідно до спеціальних потреб установ і організацій, а також відповідно до індивідуальних потреб службовців. Вони включають питання виконання повноважень окремою установою державної чи місцевої влади, а також виконання обов'язків працівником у відповідній сфері
3	Форми навчання	- програми очного навчання (денна і вечірня); - програми дистанційного навчання; - програми змішаного навчання (поєднують очну і дистанційну форми навчання та передбачають використання спеціальних інтернет-платформ чи веб-сайтів)

Джерело: сформовано автором [8-9]

Центральним органом, який налагоджує і контролює процеси навчання службовців в Україні, є Національне агентство України з питань державної служби (скорочено НАДС). З метою того, щоб підвищення кваліфікації держслужбовців відбувалось на актуальну тематику НАДС щороку визначає перелік пріоритетних

напрямів (тем) підвищення кваліфікації держслужбовців за загальними професійними і короткостроковими програмами [14].

Підвищення кваліфікації держслужбовців, що проводиться очно, зазвичай передбачає такі види занять [12]:

- лекція – передбачає викладення матеріалу лектором, при цьому можуть застосовуватись інтерактивні методи навчання;
- практичне заняття – ґрунтується на тому, що учасники навчання розглядають окремі питання теми і виконують поставлені завдання;
- семінар – передбачає, що учасники навчання самостійно опрацьовують теоретичний матеріал, а потім його обговорюють;
- консультація – вказує, студенти можуть ставити запитання по матеріалу, а викладач – відповідає на них;
- тренінг – передбачає групову взаємодію учасників навчання;
- навчальний візит – вказує, що учасники навчання мають відвідати певні публічні установи, де вивчають найкращі практики і їх досвід;
- майстер-клас – ґрунтується на вдосконаленні учасниками власної майстерності і розвитку компетентностей.

Підвищення кваліфікації держслужбовців, що проводиться дистанційно, може включати [12]:

- дистанційні заняття – можуть проводитись у вигляді лекції, практичного заняття, семінару (вебінару), виконання індивідуальних завдань, дискусії та інші;
- самостійну роботу – передбачає самостійне вивчення матеріалу, виконання індивідуальних завдань тощо у вільний від навчання час;
- контрольні заходи.

Підвищення кваліфікації держслужбовця може здійснюватись у дистанційній формі на освітніх веб-порталах чи веб-сайтах. Також може передбачати участь у конференціях, фахових семінарах, майстер-класах, тренінгах тощо.

Після завершення навчання по програмі підвищення кваліфікації надавач освітніх послуг має видати держслужбовцю документ, що підтверджує його участь

в ній. Форма документа може бути як паперова, так і електронна. Залежно від змісту програми після її завершення слухач може отримати такий документ:

- професійна (сертифікатна) програма передбачає отримання сертифіката про підвищення кваліфікації;
- короткострокова програма передбачає отримання сертифіката, свідоцтва, посвідчення тощо.

Таким чином, підвищення кваліфікації дає змогу держслужбовцям розвивати знання, навички і вміння, що дуже важливо не лише для зростання їх професіоналізму, а й для зростання результативності діяльності публічних установ.

1.3 Зарубіжний досвід оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців

У більшості західних країн в контексті оцінювання державних службовців використовують різні терміни (наприклад, «атестація», «оцінювання», «оцінка відповідності»). Хоча ці терміни можуть відрізнятися по деяких відтінках, проте зазвичай по смислу вони вказують на дослідження рівня професійних здібностей держслужбовця і результатів його діяльності [18].

Періодичність проведення оцінювання в різних західних країнах відрізняється (наприклад, у Франції цей період становить 6 місяців, а в Бельгії – 2 роки), проте в середньому оцінювання чиновників здійснюється щороку [18].

В окремих країнах для оцінки необхідно створювати спеціальні комісії, які забезпечують об'єктивність усіх оціночних процедур. До складу комісії можуть входити керівник установи, керівник чиновника, представники кадрової служби і профспілки, колеги чиновника. Окрім того, до складу оціночної комісії в окремих країнах можуть залучати і інших фахівців (наприклад, в Естонії залучають вчених і незалежних фахівців) [7, 18].

В деяких країнах комісії для оцінки держслужбовців створювати не обов'язково (наприклад, в Чехії і Великобританії оцінює безпосередній керівник, у Франції оцінює керівник установи, де працює службовець). В Литві оцінює чиновника його безпосередній керівник і, якщо працівник отримав оцінку «добре»,

то на цьому процедура оцінювання завершується. Проте якщо працівник отримав оцінку «незадовільно» або «бездоганно», то додаткову оцінку здійснює вже спеціально створена комісія [7, 18].

На даний момент часу в західних країнах форма оцінювання переважно усна у вигляді інтерв'ю із працівником, що зменшує формалізм процедури та сприяє формуванню взаєморозуміння і покращенню стосунків керівника і підлеглого держслужбовця. Проте в окремих країнах нормативними актами досить чітко прописано яких саме аспектів має торкатись інтерв'ю при оцінювання держслужбовця. Так, наприклад, у Франції під час інтерв'ю відповідно до процедури оцінювання держслужбовця потрібно обговорити результати його професійної діяльності відповідно до поставлених цілей, наявність потреби у навчанні відповідно до перспектив підвищення по кар'єрній драбині і здійснення ротації [7, 18].

Щодо рішень комісій, що проводять оцінювання чиновників, то в законодавстві окремих країн (наприклад, Литви) чітко розписано всі можливі варіанти дій. Рішення комісій можуть мати як обов'язковий характер, так і рекомендаційний, особливо якщо питання стосується просування по службі.

Хоча оцінювання держслужбовців в західних країнах здійснюється комісією, проте досягнути об'єктивності процедури вдається не завжди, тому держслужбовці при невдоволенні процедурою чи ухваленими за її результатами рішеннями, можуть оскаржити їх до спеціальних апеляційних рад або в судовому порядку. В Естонії чиновник може вимагати проведення повторної процедури оцінювання і її має провести комісія у новому складі.

В зарубіжних країнах побудована і своя система навчання й підвищення кваліфікації державних службовців, проте в різних країнах вона може суттєво відрізнятись. Так, в США немає єдиної системи навчання держслужбовців. В країні молоді люди здобувають університетську освіту і, приходячи на державну службу, протягом усієї кар'єри отримують управлінську підготовку [19]. Суттю американської моделі підготовки управлінців є те, що можливості працівника мають відповідати тій роботі, яку він виконує. Підвищення кваліфікації

держслужбовців в США вважається справою індивідуальною, проте в країні є пільги для тих, хто хоче здобути спеціальну вищу освіту або науковий ступінь, зокрема дають додаткову відпустку і зменшують податок на навчання (до 2 тис. доларів) [19].

Щодо навчання держслужбовців, то в США виділяють такі його види [19]:

- професійна підготовку до роботи;
- підвищення кваліфікації;
- заходи щодо сприяння вищим державним службовцям (зокрема, супроводження на робочому місці);
- перепідготовка (при змінах у роботі) ;
- організаційні заходи (наприклад, визначення потенційних можливостей, визначення недоліків у здібностях та визначення напрямків розвитку).

В Японії відсутня управлінська освіта на державному рівня, проте добре розвинута професійна освіта, зокрема в спеціалізованих центрах відомств здійснюють професійне навчання держслужбовців за власними програмами. Багато уваги приділяють стажуванню. Навіть в Японії є вислів «кенію», що означає «стажування або підвищення рівня професійних навичок» [19]. Кадрове агентство Японії займається плануванням і стажуванням держслужбовців в країні, проте ці процеси контролює прем'єр-міністр країни.

Службовці в Японії після приходу на посаду в державні або муніципальні органи продовжують вдосконалювати свої знання і навички. Так, кожен дев'ятий службовець країни щороку проходить курси підвищення кваліфікації. Окрім того, постійно організовуються довгострокові закордонні стажування (терміном 6 місяців або 2 роки). Залежно від причин направлення на навчання в Японії є такі види підвищення кваліфікації:

- спеціальне навчання (для отримання знань, потрібних для здійснення спеціальних видів діяльності);
- навчання загального профілю (наприклад, навчання для службовців, що вперше прийняті на посади; поетапне навчання відповідно до вимог посади).

Основою навчання держслужбовців Японії є сукупність 5 систем:

- служба на все життя;
- навчання на роботі;
- кадрова ротація;
- оплата праці;
- репутація.

Саме взаємозв'язок і взаємозалежність вказаних систем гарантує реалізацію всіх якостей працівника (професійних і ділових), а також постійну мотивацію до високих результатів.

Система навчання держслужбовців Франції включає такі основні компоненти [19]:

- університетська підготовка;
- підготовка та перепідготовка кадрів у спеціалізованих інститутах;
- підготовка через стажування;
- підготовка без відриву від виробництва;
- самоосвіта в процесі служби або під час навчальної відпустки.

Відповідальним за навчання держслужбовців у Франції є адміністративний персонал служб навчання. Видами підвищення кваліфікації держслужбовця є стажування, самоосвіта і підготовка без відриву від виробництва, причому нормативно-правові акти в даній сфері є дуже детальними. Підвищення кваліфікації в країні відбувається за рахунок державних коштів, тому дуже відповідально визначають підстави для направлення працівників на навчання. Основними причинами для підвищення кваліфікації у Франції можуть бути пристосування до посади (наприклад, навчання, необхідне при отриманні нової посади, і навчання, необхідне для отримання першої посади); підготовка до конкурсів; вдосконалення професійних якостей тощо. Форми підвищення кваліфікації для працівників визначають, враховуючи його мету, і найчастіше застосовують такі методи, як семінари і «підготовка на замовлення» [шевченко].

В Німеччині кадрова служба на рівні міністерства є відповідальною за навчання держслужбовців. Основними причинами для навчання у держслужбовців є [19]:

- вступ на посаду;
- зміна посади;
- підвищення по службі;
- перехід до керівної еліти.

Форми, типи і види навчання працівників визначають, враховуючи його мету, і найчастіше застосовують семінари та навчальні цикли (направлені на одержання ключових компетенцій), обмін групами, стажування (може відбуватись в організаціях і установах країни, а також за кордоном).

У Великій Британії нормативних документів по підвищенню кваліфікації держслужбовців на рівні країни нема. Фактично навчання органи влади організовуються відповідно до власних потреб. Причинами для навчання держслужбовців може стати [19]:

- пристосування до посади;
- виконання специфічної роботи;
- оновлення знань і отримання практичних навиків в сфері управління.

Типи навчання працівників визначають, враховуючи його мету, і методами підвищення кваліфікації можуть бути самопідготовка, майстер-клади і семінари, обмін досвідом. Всі програми підготовки держслужбовців направлені на втілення концепції державного управління, що має на меті підвищення якості послуг за рахунок розвитку в працівників управлінських знань і вмінь, а також лідерського потенціалу. До навчання часто залучають (хоча б на короткий термін) службовців, які досягнули пенсійного віку або завершують свою трудову діяльність.

Отже, різні країни по різному організовують оцінювання і підвищення кваліфікації для власних чиновників. Проте можна сказати, що без вказаних процедур не буде ефективно функціонувати система публічного управління, саме тому процедури постійно вдосконалюються.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ І ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1 Загальна характеристика досліджуваної установи

Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області (скорочено ГУ ПФУ в Тернопільській області) – це територіальний орган Пенсійного фонду України, через який вказаний фонд здійснює свої повноваження саме на території Тернопільської області [23].

В серпні 2002 року на базі обласного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області було створене ГУ ПФУ в Тернопільській області [24]. Від того часу головне управління виконує свої завдання.

Вся діяльність ГУ ПФУ в Тернопільській області регулюється відповідними законодавчими і нормативними актами. До них віднесено Конституцію України, відповідні закони у сфері пенсійного забезпечення громадян, укази Президента, рішення Верховної Ради та постанови Кабінету Міністрів. Крім того, головне управління в діяльності керується внутрішніми нормативними актами Пенсійного фонду, включаючи постанови правління, накази керівництва, положення про головні управління Пенсійного фонду України тощо[23].

Основні завдання, що виконує ГУ ПФУ в Тернопільській області, подано на рис. 2.1.

Таким чином, ГУ ПФУ в Тернопільській області сприяє соціальній підтримці мешканців Тернопільської області, працює над підтримкою стабільності пенсійної системи і забезпечує вчасну виплату пенсій, працює над підвищенням якості обслуговування громадян за допомогою впровадження сучасних технологій.

До складу ГУ ПФУ в Тернопільській області входить 13 самостійних структурних підрозділів (10 управлінь, 1 відділ і 2 сектори).

Організаційна структура досліджуваної установи подано в додатку А і є лінійно-функціональною.

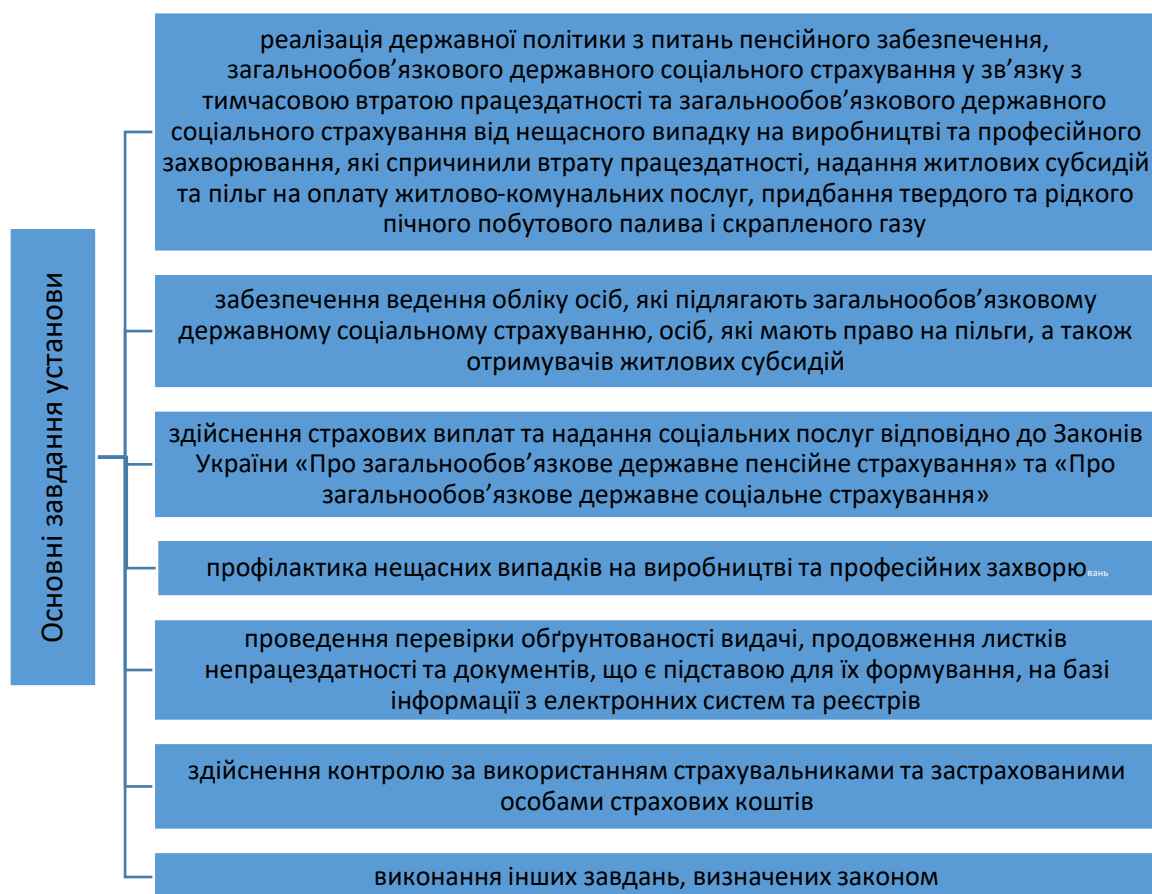


Рисунок 2.1 – Основні завдання ГУ ПФУ в Тернопільській області
Джерело: сформовано автором на основі [23]

Відповідно до вказаної оргструктури всі структурні підрозділи ГУ ПФУ в Тернопільській області є в підпорядкуванні начальника головного управління. Відповідно до розподілу обов'язків між першим заступником та заступниками начальника Головного управління діяльність підрозділів установи спрямовується та координується заступником начальника.

До складу ГУ ПФУ в Тернопільській області входять такі управління:

- 1) Управління обслуговування громадян;
- 2) Управління з питань виплат;

- 3) Управління пенсійного забезпечення, надання страхових виплат, соціальних послуг, житлових субсидій та пільг;
- 4) Управління інформаційних систем та електронних реєстрів;
- 5) Фінансово-економічне управління;
- 6) Юридичне управління;
- 7) Управління адміністративного забезпечення;
- 8) Управління по роботі з персоналом;
- 9) Управління контрольно-перевірочної роботи;
- 10) Управління з ретроконверсії.

Також до складу установи входить відділ внутрішнього аудиту, сектор організаційно-інформаційної роботи, сектор з питань запобігання та виявлення корупції.

В 2022 р. фронт-офіси ГУ ПФУ в Тернопільській області прийняли 250212 громадян і надали 269622 різних послуг. Це є на 32423 громадян і на 34317 послуг менше, якщо порівнювати з 2021 р. У 2023 р. навпаки надали найбільшу кількість послуг за 2021-2023 роки – 364939 послуг. Кількість наданих послуг подано на рис. 2.2.

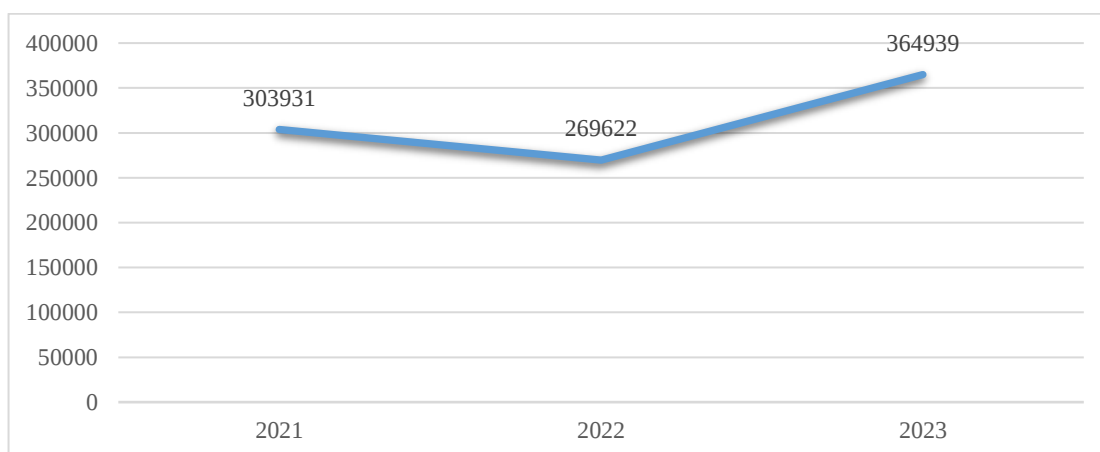


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості послуг, наданих громадянам фронт-офісами
ГУ ПФУ в Тернопільській області за 2021-2023 роки

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Спеціалісти фронт-офісу ГУ ПФУ в Тернопільській області здійснюють виїзний прийом громадян з питань пенсійного забезпечення на віддалених робочих місцях, яких створено 59 у 53 територіальних громадах області.

В 2022 році на віддалених робочих місцях спеціалісти ГУ ПФУ в Тернопільській області надали 3791 послугу 3548 громадянам, що на 1771 послугу більше порівняно з 2021 роком. Вже в 2023 році надали 4625 послуг, що на 20% більше порівняно з попереднім роком. Структуру видів послуг за 2023 рік подамо на рис. 2.3.

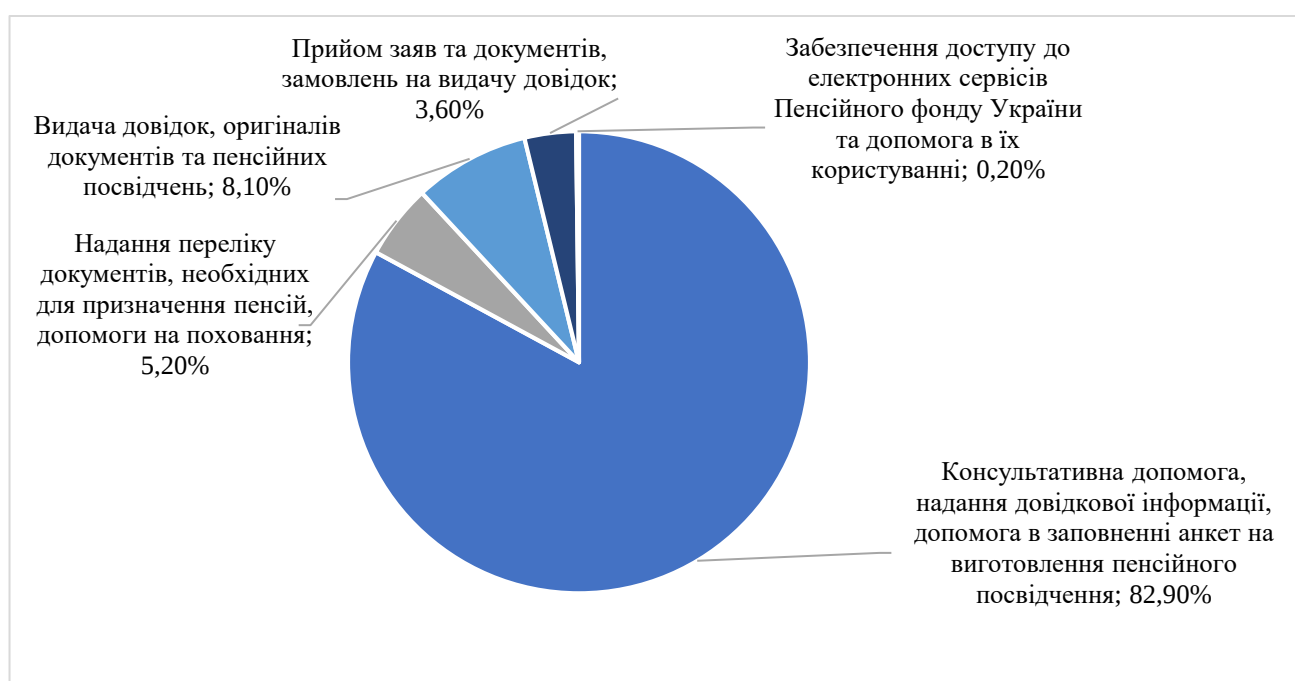


Рисунок 2.3 – Структура видів послуг за 2023 рік, наданих спеціалістами ГУ ПФУ в Тернопільській області на віддалених робочих місцях
Джерело: сформовано автором на основі [25]

Як бачимо, у 2023 році серед послуг, що надавали спеціалісти установи на віддалених робочих місцях, найбільшу частку становлять послуги консультативного і довідкового характеру.

Відповідно до даних ПФУ в Тернопільській області біля 20% населення є пенсіонерами. На обліку в ГУ ПФУ у Тернопільській області на кінець 2023 року було 271195 пенсіонерів, серед яких лише 9030 громадян є пенсіонерами з числа

військовослужбовців. За рік (з кінця 2022 року) кількість пенсіонерів в Тернопільській області зросла на 1124 громадянина (з 270071 осіб). Якщо розглянути структуру пенсіонерів по видах пенсії, яку вони отримують, то 76,7% з них отримують пенсію за віком, 16,4% – за інвалідністю, 2,1% – за вислугу років, 4,2% – у зв’язку з втратою годувальника, 0,5% – соціальну пенсію і 0,03% – довічне грошове утримання [25].

Відповідно до статистичних даних за 2023 рік середній розмір пенсії в Тернопільській області менший за середній по Україні. Це пояснюють тим, що в області переважно аграрні підприємства і невисокі зарплати.

Проаналізуємо динаміку виплат пенсій, недоотриманої пенсії і допомоги на поховання, які здійснило ГУ ПФУ в Тернопільській області протягом 2021-2023 років. Результати аналізу подамо за допомогою рис. 2.4.

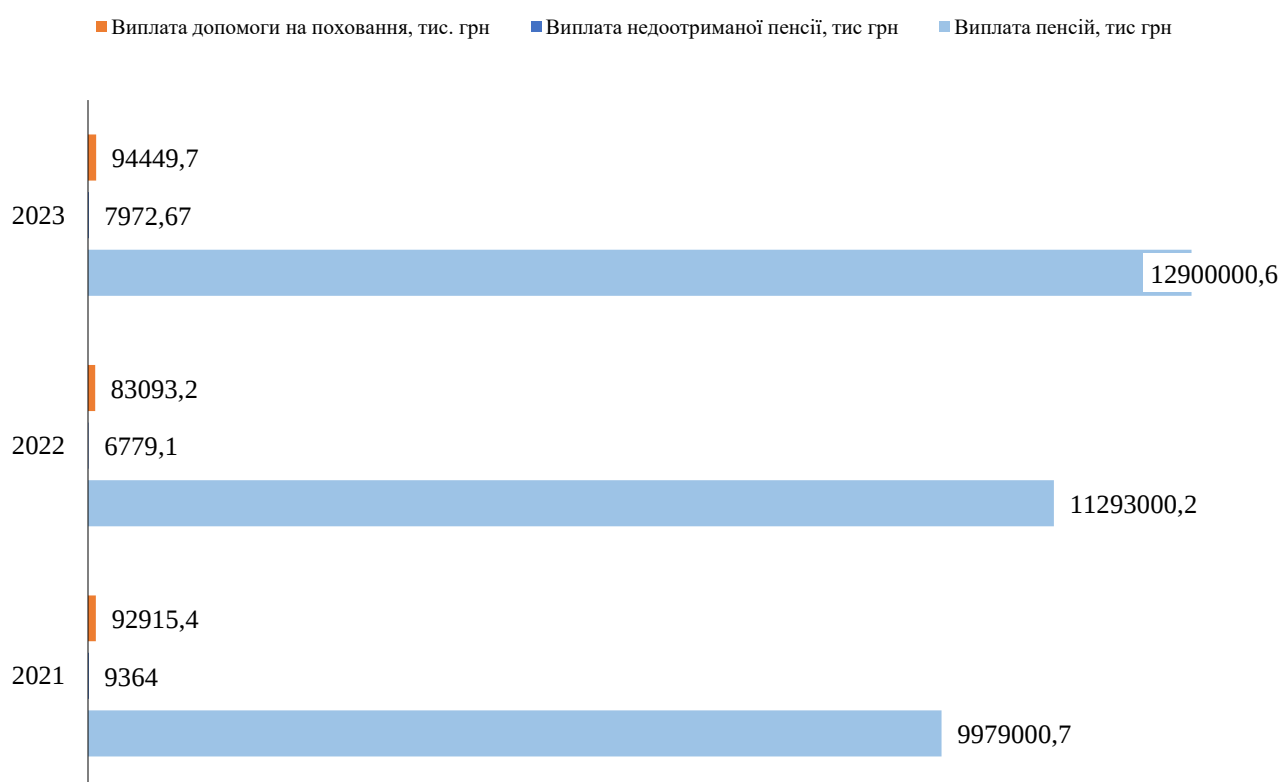


Рисунок 2.4 – Динаміка виплат пенсій, недоотриманої пенсії та допомоги на поховання, здійснених ГУ ПФУ в Тернопільській області протягом 2021-2023 років

Джерело: сформовано автором на основі [25]

За інформацією 2023 року, ГУ ПФУ в Тернопільській області подало 483 позовних заяв в суд на загальну суму 19542,3 тис. грн., з яких надійшло 2533,6 тис. грн. Водночас 301 позов на суму 5965,9 тис. грн. залишено судами без розгляду через несплату установою судового збору щодо суб'єктів господарювання з безнадійним статусом боргу. З початку року до установи подано 99 позовних заяв про стягнення збору на обов'язкове державне пенсійне страхування з окремих видів господарських операцій [25].

Відповідно до постанови КМУ [26] розподіл ЄСВ здійснюється таким чином:

- 85,6215% йде на загальнообов'язкове пенсійне страхування (відповідно до солідарної системи);
- 9,5727% припадає на загальнообов'язкове соціальне страхування для ситуацій, пов'язаних із тимчасовою втратою працездатності та нещасними випадками на виробництві;
- 4,8058% іде на загальнообов'язкове соціальне страхування випадків безробіття.

Фактично на ЄСВ припадає більше 90% власних надходжень Пенсійного фонду України. Якщо оцінити надходження ЄСВ в кількісному вираженні, то в 2021 році надходження ЄСВ в Тернопільській області дорівнювали 4,994 млрд. грн. В 2022 році надходження були вже 6,587 млрд. грн., що на 1,593 млрд. грн. більше попереднього року, і становили 106,7% від запланованих показників. В 2023 році ЄСВ надійшло у сумі 7,665 млрд. грн., що на 1,078 млрд. грн. більше попереднього року, і становили 99,9% від запланованих показників

Проте власних надходжень недостатньо для виплати усіх потрібних платежів по пенсіях. Так, в ГУ ПФУ в Тернопільській області в 2021 році власні надходження покривали 51,5% пенсійних виплат, у 2022 році покривали 58,2% виплат, а у 2023 році покривали лише 51,7% виплат [25].

Якщо говорити про чисельність працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області, то штат персоналу досліджуваної організації значний (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Планова і фактична чисельність працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області в 2021-2023 роках

Кількість працівників	План, осіб	Факт, осіб	Відхилення, %
1	2	3	4
2021 рік			
Чисельність працівників	562	532	30
в т.ч. державних службовців	539	511	28
недержавних службовців	23	21	2
2022 рік			
Чисельність працівників	604	544	60
в т.ч. державних службовців	580	523	57
недержавних службовців	24	21	3
2023 рік			
Чисельність працівників	619	584	35
в т.ч. державних службовців	594	564	30
недержавних службовців	25	20	5

Джерело: складено на основі [27]

Отже, бачимо постійне зростання і штатних одиниць в штатному розписі ГУ ПФУ в Тернопільській області, і зростання кількості працівників, проте все ще можна спостерігати недоукомплектування штату.

Якщо розглядати структуру працівників Головного управління в розрізі категорій працюючих, то ми бачимо таку картину (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Чисельність і структура працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області протягом 2021-2023 років

Категорії працівників	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення			
	чисельність, осіб	%	чисельність, осіб	%	чисельність, осіб	%	2022/2021		2023/2022	
							абс.	відн., %	абс.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Керівники (категорія «Б»)	94	17,6	103	18,9	104	17,8	9	9,6	1	1,0
Спеціалісти (категорія «В»)	418	78,5	420	77,2	460	78,8	2	0,5	40	9,5
Інші працівники	21	3,9	21	3,9	20	3,4	0	0,0	-1	-4,8

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всього	532	100	544	100	564	100	12	2,3	20	3,7

Джерело: складено на основі [27]

Отже, в ГУ ПФУ в Тернопільській області в структурі працюючих переважають спеціалісти категорії «В». Це пояснюється специфікою організації.

Таким чином, ГУ ПФУ в Тернопільській області – це установа, яка виконує поставлені перед нею завдання по підтримці населення і виплаті пенсій.

2.2 Дослідження системи оцінювання державних службовців в ГУ ПФУ в Тернопільській області

Оцінювання в ГУ ПФУ в Тернопільській області проводиться для державних службовців щороку. Метою оцінювання держслужбовців ГУ ПФУ в Тернопільській області є:

- 1) оцінювання і кількісних, і якісних показників, які характеризують виконання завдань, що були наперед визначені для працівника;
- 2) прийняття на основі результатів оцінювання управлінських рішень щодо преміювання, кар'єри персоналу, необхідності підвищення кваліфікації і додаткового навчання тощо.

Оцінюванням працівників в ГУ ПФУ в Тернопільській області займаються фахівці такого структурного підрозділу, як Управління по роботі з персоналом.

Процедура оцінювання в ГУ ПФУ в Тернопільській області відбувається відповідно до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [4]. Схема процедури оцінювання держслужбовців установи подана на рис. 2.5.

В грудні попереднього для оцінювання року керівник із підлеглим йому працівником визначає перелік завдань працівнику до виконання та ключові показники для оцінки досягнутих результатів. Чинним Порядком... рекомендовано визначати таких завдань від 2 до 5 для кожного працівника. При визначенні завдань

керівник має враховувати відповідні стратегічні документи, розроблені річні плани для установи, положення про установу і про структурні підрозділи, а також посадові обов'язки працівника.



Рисунок 2.5 – Схема процедури оцінювання державних службовців в ГУ ПФУ в Тернопільській області

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Важливим моментом при оцінюванні держслужбовців ГУ ПФУ в Тернопільській області є те, що встановлення завдань відбувається «зверху-вниз», тобто спочатку встановлюються завдання для керівника Головного управління, потім для його заступників, далі – керівників управлінь і так далі, а самому кінці завдання встановлюються для звичайних працівників (рис. 2.6). Проте процес оцінювання відбувається у зворотному напрямі «знизу-вверх», тобто спочатку відбувається оцінювання працівника, потім керівника відділу і так далі, а вже вкінці оцінюють керівника Головного управління.

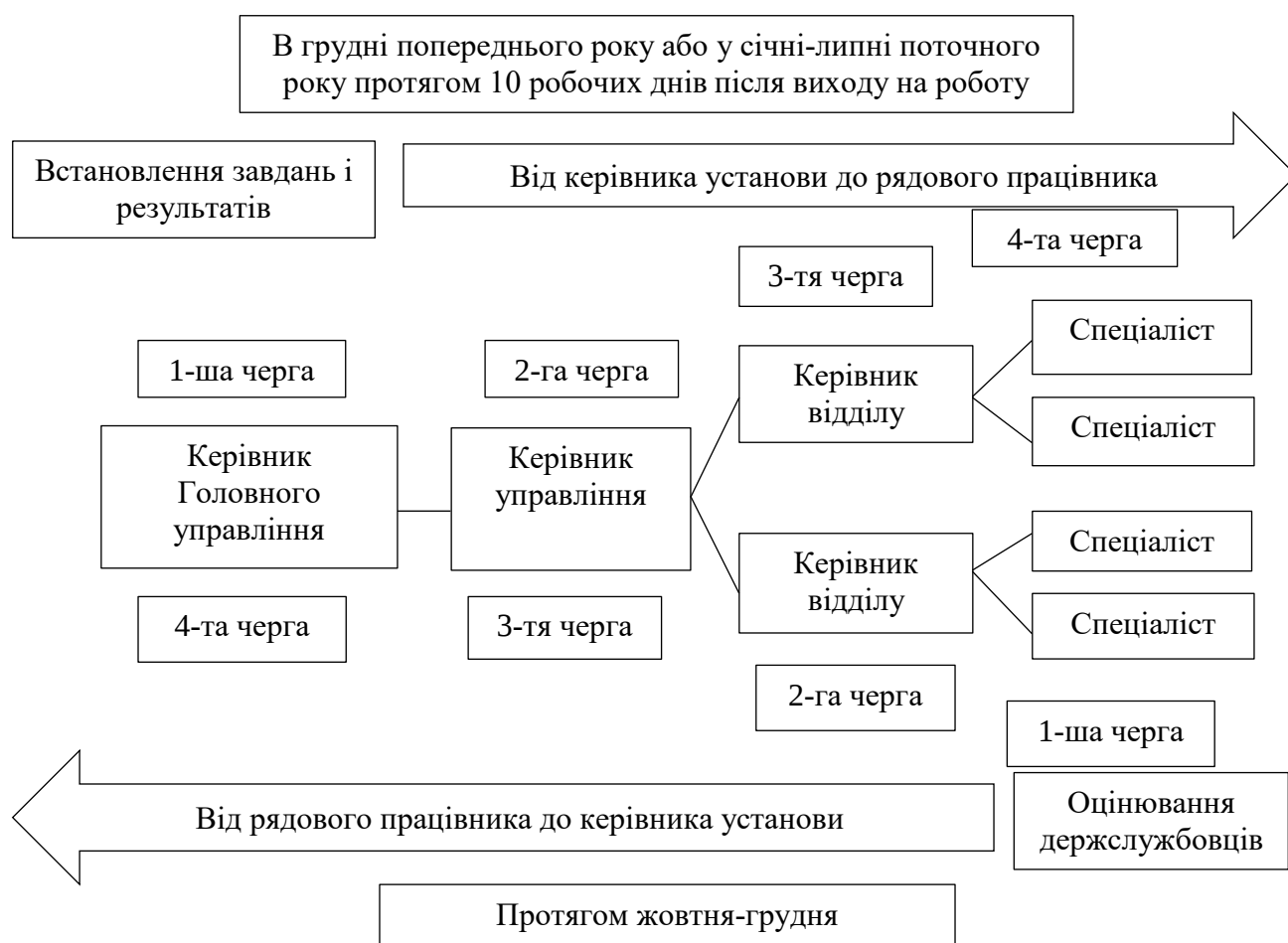


Рисунок 2.6 – Порядок постановки завдань та оцінювання результатів держслужбовців ГУ ПФУ в Тернопільській області

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Оцінювання держслужбовців в ГУ ПФУ в Тернопільській області відбувається у жовтні-грудні поточного року. Дією, що вказує на початок процесу оцінювання, є видача відповідного наказу, в якому обов'язково вказують перелік осіб, яких будуть оцінювати та графік проведення оцінювання. Наказ готує Управління по роботі з персоналом, а підписує – керівник Головного управління. Оцінювання працівника охоплює від 1 січня поточного року до дати видачі наказу про оцінювання.

Процес оцінювання працівника в ГУ ПФУ в Тернопільській області передбачає виконання таких кроків:

- 1) працівник заповнює спеціальну оціночну форму в частині, що передбачає інформацію про нього і досягнуті ним результати при виконанні встановлених завдань із вказівкою строків їх виконання, яку в електронній формі передає безпосередньому керівникові;
- 2) проведення оціночної співбесіди, під час якої працівник усно пояснює виконані завдання і досягнуті результати, що були вказані в письмовому звіті, який він подав раніше;
- 3) керівник заповнює спеціальну оціночну форму в частині, що стосується досягнутих результатів, виставляє бали та визначає оцінку працівнику.

Під час оціночної співбесіди в ГУ ПФУ в Тернопільській області керівник і держслужбовець розглядають завдання і результати на наступний період, а також потребу працівника в додатковому навчанні.

Як підсумок оціночної співбесіди керівник заповнює Висновок про оцінювання і ставить оцінку працівнику. Оцінка може бути позитивна, негативна і відмінна. Вона розраховується як середнє арифметичне від усіх оцінок, що отримав працівник за виконання встановлених завдань. Критерії визначення балів, які отримає держслужбовець при оцінюванні, подані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Критерії визначення балів, які отримає держслужбовець при оцінюванні

Бал	Критерії
1	2
Не підлягає оцінюванню	Працівник не міг виконати завдання через об'єктивні обставини, на які вплинути не міг
0	Працівник завдання не виконав або порушив чинне антикорупційне законодавство
1	Працівник виконав завдання частково, проте результати не можуть бути використані через потребу доопрацювання; працівник під час виконання завдання продемонстрував неетичну поведінку
2	Працівник завдання виконав, проте при цьому порушив терміни чи залучив на допомогу інших людей
3	Працівник виконав завдання вчасно і з дотриманням етичних правил, результати роботи придатні для подальшого застосування
4	Працівник виконав завдання вчасно і самостійно, з дотриманням етичних правил, результат високої якості

Джерело: сформовано автором на основі [4]

З результатами оцінювання держслужбовець обов'язково має бути ознайомлений.

Якщо працівник отримав негативну оцінку, то Управління по роботі з персоналом інформує керівника ГУ ПФУ в Тернопільській області, передає йому всі матеріали по оцінюванні. Вивчивши ці матеріали, керівник установи спілкується із працівником і його безпосереднім керівником. Якщо негативну оцінку виставлено необґрунтовано, то керівник Головного управління вказує на це в спеціальній формі і подає своє обґрунтування.

Працівник установи має право оскаржити негативну оцінку, отриману при його оцінюванні.

Після того, як оцінювання завершиться, всі Висновки по оцінюванню мають бути затвердженні наказом керівника ГУ ПФУ в Тернопільській області не пізніше грудня поточного року. Висновки із негативними оцінками не затверджуються. Потім всі документи передають Управлінню по роботі з персоналом, працівники якого проводять узагальнення результатів оцінювання.

Якщо працівник отримав в результаті оцінювання оцінку «відмінно», то він підлягає преміюванню. Наказ на преміювання видає керівник Головного управління на основі затверджених Висновків про результати оцінювання.

Результати оцінки працівників-держслужбовців ГУ ПФУ в Тернопільській області зображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати оцінювання працівників-держслужбовців ГУ ПФУ в Тернопільській області, осіб

Показник	2021 рік	2022 рік	+/-	2023 рік	+/-
1	2	3	4	5	6
Кількість держслужбовців	511	523	+12	564	+41
Кількість держслужбовців, що підлягають оцінюванню	505	470	-35	524	+54
Кількість держслужбовців, яким затвердили висновок щодо оцінювання	505	255*	-250	524	+269

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
За результатами оцінювання отримали оцінку:					
- відмінну	3	2	-1	2	0
- позитивну	509	253	-256	522	+269
- негативну	0	0	0	0	0

* висновок не затвердили частині держслужбовців, оскільки вони працювали на займаних посадах у звітному році з визначеними їм завданнями менше трьох місяців в зв'язку із реорганізацію установи

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Отже, протягом аналізованого періоду в ГУ ПФУ в Тернопільській області оцінювання проходили не всі працівники. Причиною цього є те, що згідно чинного законодавства оцінюванню не підлягають особи, які були прийняті на роботу протягом жовтня-грудня року оцінювання чи по інших причинах. Разом з тим бачимо, що в 2022 році зменшилась кількість працівників, що проходила оцінювання, проте в 2023 році ситуація виправилась. Важливим при оцінювання держслужбовців досліджуваної установи є те, що жоден працівник не був оцінений негативно протягом аналізованого періоду.

Таким чином, процедура оцінки персоналу ГУ ПФУ в Тернопільській області відбувається відповідно до чинного законодавства і виконує своє основне призначення – оцінює роботу працівників і сприяє їх професійному зростанню.

2.3 Аналіз підходів до підвищення кваліфікації державних службовців ГУ ПФУ в Тернопільській області

В 2021-2023 роках підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців в ГУ ПФУ в Тернопільській області здійснювалося систематично протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації - не рідше одного разу на три роки.

В ГУ ПФУ в Тернопільській області протягом досліджуваного періоду безпосередні керівники держслужбовців разом з працівниками Управління по

роботі з персоналом визначали необхідність підвищення кваліфікації і вказували це в індивідуальній програмі розвитку, враховуючи результати оцінювання їх діяльності. Для підвищення кваліфікації розглядали такі способи:

- загальні та спеціальні професійні (сертифікатні) програми;
- загальні та спеціальні короткострокові програми;
- та навчання шляхом самоосвіти.

Упродовж 2021 року 511 державних службовців, що складає 100% від запланованої на рік потреби, відповідно до складених індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності, навчалися за спеціальними програмами підвищення кваліфікації. З них 325 осіб навчалися на базі Державного підприємства «Інформаційний центр персоніфікованого обліку Пенсійного фонду України» за короткостроковими програмами та отримали відповідні сертифікати. 186 осіб підвищили професійну компетентність за професійними (сертифікатними) програмами, зокрема в Хмельницькому регіональному центрі підвищення кваліфікації навчалася 184 особи; 5 державних службовців навчалися на базі Західноукраїнського Національного Університету.

Станом на 01 січня 2022 року 14 новопризначених працівників пройшли адаптацію в ГУ ПФУ в Тернопільській області.

На виконання постанови правління Пенсійного фонду України від 12.03.2020р. №4-1 «Про організацію проведення професійних тренінгів для державних службовців територіальних органів Пенсійного фонду України», за 2021 рік державні службовці Головного управління взяли участь у 62 професійних тренінгах, проведених фахівцями Пенсійного фонду України, за результатами навчань визначено 62 внутрішніх тренерів.

В умовах введення у лютому 2022 року воєнного стану в Україні підвищення рівня професійної компетенції державних службовців ГУ ПФУ в Тернопільській області здійснювалося тільки шляхом дистанційного навчання.

За період з 01 січня до 01 жовтня 2022 року 494 державних службовці Головного управління підвищили свій фаховий рівень і рівень професійної компетентності, що складає 100% від загальної кількості державних службовців

установи. У ГУ ПФУ в Тернопільській області створені умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання. Держслужбовці установи навчалися на освітніх е-платформах, зокрема Prometheus, EdEra, Coursera, Дія Цифрова освіта.

Визначена на початок 2022 року потреба у підвищенні рівня професійної компетентності повністю виконана та становить:

- 118 державних службовців – підвищили кваліфікацію за професійними (сертифікатними) програмами «Як діяти далі: Держслужбовцям про сталий розвиток», в тому числі 5 державних службовців, які вперше призначені на державну службу підвищили кваліфікацію за професійною (сертифікатною) програмою на тему: «Державним службовцям про державну службу»;

- 376 державних службовців – підвищили кваліфікацію за короткостроковою програмою «Дистанційна робота для публічних службовців»;

- 494 державних службовців підвищили кваліфікацію шляхом самоосвіти за темою «Цифрові держслужбовці».

Також на вимогу Пенсійного фонду України 107 державних службовців Головного управління (21,7 % від загальної кількості) пройшли навчання з питань практичних аспектів доброчесності, етики поведінки державних службовців та кібербезпеки. Це працівники управління обслуговування громадян, які безпосередньо надають послуги відвідувачам сервісних центрів.

Окрім того, 388 державних службовців пройшли навчання на освітній е-платформі Prometheus на тему «Жінки та чоловіки – гендер для всіх».

За результатами проведення Пенсійним фондом України професійних тренінгів по одному напрямку роботи, визначено 1 внутрішнього тренера. Протягом звітного періоду внутрішніми тренерами проведено одне навчання, яким охоплено 12 державних службовців структурних підрозділів, за напрямками роботи яких проведено внутрішні навчання, що складає 100 % фактичної чисельності працівників цих структурних підрозділів.

Відповідно до наказу Головного управління від 26.09.2022р. №249 «Про запровадження щорічного тестування працівників Головного управління

Пенсійного фонду України в Тернопільській області на загальні знання з питань діяльності Пенсійного фонду України» запроваджено щорічне тестування працівників Головного управління на загальні знання щодо діяльності Пенсійного фонду України. У вересні поточного року тестуванням було охоплено 494 (100% від загальної кількості) державних службовців Головного управління і 97,8% державних службовців показали відмінні знання.

Слід зауважити, що сам зміст навчання і підвищення кваліфікації державних службовців в 2022 році охоплював широкий спектр професійних компетентностей, знання законодавства, професійні знання, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, управління змінами, впровадження змін, управління організацією роботи та персоналом, командна робота та взаємодія, сприйняття змін, цифрова грамотність. Серед основних тем професійного навчання були: «Цифрові держслужбовці», «Як діяти далі: Держслужбовцям про сталий розвиток», «Дистанційна робота для публічних службовців», «Жінки та чоловіки – гендер для всіх».

Начальник ГУ ПФУ в Тернопільській області та його заступники в 2022 році пройшли навчання за такими темами: «Реформування публічного управління: методологічні аспекти та інституціональне забезпечення», «Проведення класифікації посад державної служби». Не менш важливим фактором якості навчання державних службовців є взаємний обмін досвідом, що допомагає більш якісно засвоїти матеріал.

В умовах режиму воєнного стану в Україні підвищення рівня професійної компетенції державних службовців ГУ ПФУ в Тернопільській області у 2023 році здійснювалося тільки шляхом дистанційного навчання, для чого було створено відповідні умови для проходження навчання в межах робочого часу працівника.

На початок звітної періоду було затверджено 523 індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, на кінець періоду – 544 індивідуальних програми, завдання по яких виконано в повному обсязі. Зокрема за період з 01 січня до 01 жовтня 2023 року 544 державних службовці ГУ ПФУ в Тернопільській області підвищили свій фаховий рівень, що

складає 100 % від загальної кількості державних службовців. Вони навчалися на освітніх платформах Prometheus, Дія Цифрова освіта, в Західноукраїнському національному університеті, Волинському регіональному центрі підвищення кваліфікації, Державному підприємстві «Інформаційний центр персоніфікованого обліку Пенсійного фонду України».

Визначена на 2023 рік потреба у підвищенні рівня професійної компетентності в ГУ ПФУ в Тернопільській області повністю виконана та становить:

- 152 державних службовці, які пройшли навчання та підвищили кваліфікацію за професійними (сертифікатними) програмами «Впровадження прогресивних інструментів реалізації управлінських рішень в сфері публічного управління», «Реформування публічного управління: методологічні аспекти та інституціональне забезпечення»;

- 392 державних службовці, що підвищили кваліфікацію та закінчили навчання за професійними короткостроковими програмами «Сприйняття та впровадження змін в органах публічного управління»;

- 544 державних службовці підвищили кваліфікацію шляхом самоосвіти за темами «Основи інформаційної безпеки»; «Цифрова грамотність державних службовців 1.0. на базі інструментів Google»; «Обережно! Кібершахраї»; «Навчання з попередження ризиків від вибухонебезпечних предметів».

За рекомендацією Пенсійного фонду України 544 державних службовці Головного управління (100 % від загальної кількості) пройшли навчання з питань практичних аспектів доброчесності, захисту викривачів та з питань кібербезпеки.

За результатами проведення Пенсійним фондом України професійних тренінгів визначено 39 внутрішніх тренерів, які протягом звітного періоду провели навчання, що охопило 570 державних службовців структурних підрозділів, за напрямками роботи яких проведено внутрішні навчання, що складає 100 % фактичної чисельності працівників. Важливим фактором якості навчання державних службовців є взаємний обмін досвідом, що допомагає більш якісно засвоїти матеріал.

Слід зауважити, що сам зміст навчання і підвищення кваліфікації державних службовців охоплює широкий спектр професійних компетентностей: знання законодавства, професійні знання, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, управління і впровадження змін, управління організацією роботи та персоналом, командна робота та взаємодія, сприйняття змін, цифрова грамотність, основи кібербезпеки тощо. Серед основних тем професійного навчання були: «Впровадження прогресивних інструментів реалізації управлінських рішень в сфері публічного управління», «Сприйняття та впровадження змін в органах публічного управління», «Основи інформаційної безпеки».

Начальник ГУ ПФУ в Тернопільській області та його заступники в 2023 році пройшли навчання за такими темами: «Впровадження змін та прийняття ефективних рішень в органах публічного управління», «Реформування публічного управління: методологічні аспекти та інституціональне забезпечення», «Європейські студії: дипломатія, політика, право, економіка, комунікації».

Результати підвищення кваліфікації працівників-держслужбовців ГУ ПФУ в Тернопільській області зображені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати підвищення кваліфікації працівників-держслужбовців ГУ ПФУ в Тернопільській області, осіб

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	5
Кількість держслужбовців	511	523	564
Кількість держслужбовців, що підвищили кваліфікацію	511	494	544
в т.ч. % держслужбовців, що навчалися, від загальної кількості держслужбовців станом на 01 жовтня поточного року	100	100	100
Кількість держслужбовців, що навчались:			
- очно	511	-	-
- дистанційно	-	494	544

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Кількість держслужбовців, навчались:			
- за короткостроковими програмами	325	376	392
- за професійними (сертифікатними) програмами	189	118	152
- шляхом самоосвіти	-	494(1 тема)	544 (4 теми)
Кількість працівників, що взяли участь професійних тренінгах, проведених фахівцями ПФУ	62	1	39
- в т.ч. визначені тренерами	62	1	39

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Отже, протягом аналізованого періоду в ГУ ПФУ в Тернопільській області підвищують кваліфікацію всі працівники. Разом з тим бачимо, що з 2022 року все підвищення кваліфікації відбувається дистанційно. Працівники Головного управління з 2022 року проходять підвищення кваліфікації шляхом самоосвіти, проте перелік тем дуже вузький.

Таким чином, дослідивши систему підвищення кваліфікації ГУ ПФУ України в Тернопільській області за 2021-2023 роки, ми побачили, що хоча приділяється певна увага навчанню працівників, проте ще багато інструментів, які можуть підвищити кваліфікацію працівників не задіяні.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ І ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1 Застосування SMART-підходу в процесі оцінювання держслужбовців в ГУ ПФУ в Тернопільській області

Оцінювання держслужбовців в ГУ ПФУ в Тернопільській області відбувається відповідно до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [4]. Відповідно до цього Порядку першим етапом процесу оцінювання є визначення завдань і ключових показників для кожного працівника-держслужбовця. Дані завдання і ключові показники з одного боку мають плановий характер, з іншого – є показниками для здійснення контролю і підбиття підсумків діяльності. Саме тому процес встановлення ключових показників має таке велике значення для сфери управління персоналом. Тому, на нашу думку, до при встановленні завдань і ключових показників потрібно враховувати такі аспекти, як:

- персональна ефективність – це здатність працівника досягати результатів, опираючись на особисті характеристики, таланти, ресурси тощо;
- професійна продуктивність – це результати роботи працівника і вона вказує наскільки ефективно працює працівник на робочому місці;
- ділова результативність – відображає зусилля працівника для забезпечення розвитку як власного, так і всієї організації, а також досягнення визначених цілей.

Дані аспекти дозволяють оцінити не тільки кінцеві результати діяльності працівника, а й докладені ним зусилля для їх отримання, його бажання вчитись і розвиватись, а також розуміння того, що якість роботи має бути високою.

Ще одним важливим моментом, на який варто звернути увагу, при визначенні завдань і ключових показників, є рівень їх якості. Для оцінки якості визначених завдань і показників в ГУ ПФУ в Тернопільській області рекомендуємо застосовувати SMART-підхід (рис.3.1). SMART-підхід описує критерії якості цілей при їх встановленні. При розробці дані критерії були зорієнтовані на те, щоб зробити процес цілевстановлення більш реалістичним і якісним (особливо в стратегічному управлінні, де вихідною точкою стратегічного процесу є встановлення цілей, а стратегія описує процес досягнення встановленої цілі). Фактично, із застосуванням SMART-підходу процес встановлення цілей мав стати не формальною діяльністю («всі так роблять і ми теж»), а важливим етапом, який описує те, чого хоче досягнути організація, а потім має можливість оцінити отримані результати.

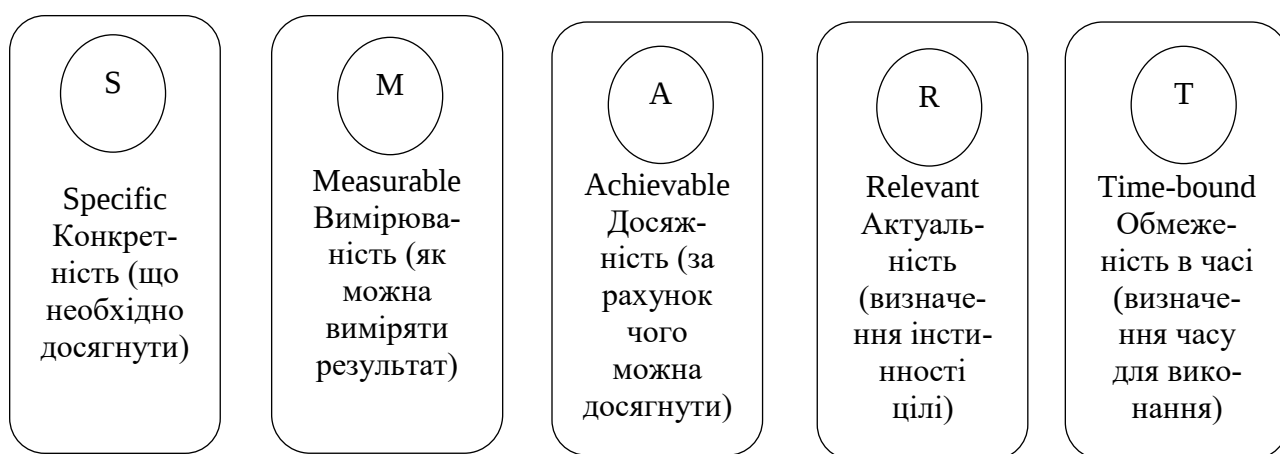


Рисунок 3.1 – Критерії SMART-підходу при постановці завдань і показників при оцінюванні держслужбовців ГУ ПФУ в Тернопільській області

Джерело: сформовано автором на основі [30, 31]

SMART – це класична аббревіатура характеристик цілей, проте з часом з’явилася велика кількість їх модифікацій. Часто до цієї аббревіатури додавали додаткові символи, які робили вимоги до цілей ще більш суворими, наприклад внаслідок чого вона набувала такого вигляду: SMARTER (ще додаються критерії «оцінювання» і «перегляд»), SMARTTA (ще додаються критерії «відстеження» і «узгодження»), SMAART (ще додаються критерії «реалізм» і «актуальність»),

SMART-VT (ще додаються критерії «верифікованість» і «відстежуваність»), SMARTY (ще додається критерій «чому»), SMARTS (ще додаються критерій «стійкість») тощо [30].

Отже, аббревіатура SMART – це загальна ідея і розумний підхід до встановлення цілей. Він вказує на те, ціль, яку поставили перед працівником чи організацією, має бути зрозумілою, вимірною, завершеною до певного терміну та орієнтованою на отримання конкретних результатів.

Застосування SMART-підходу при визначенні завдань і ключових показників при оцінюванні держслужбовців ГУ ПФУ в Тернопільській області дасть змогу зробити їх більш реальними і досяжними, що приведе до досягнення цілей не тільки працівника, а й усієї установи.

Уточнимо кожен критерій SMART-підходу щодо процесу визначення цілей і встановлення ключових показників при оцінюванні держслужбовців ГУ ПФУ в Тернопільській області.

Критерій «конкретність» – вказує на те, що формулювання завдань і показників має бути зрозумілим для усіх учасників процесу оцінювання, не допускаючи жодних двозначностей в трактуванні. Опираючись на такий критерій при формулюванні цілей, потрібно отримати відповідь на такі запитання:

- Що саме (яких результатів) працівник хоче досягнути?
- Які дії він має для цього зробити?
- З якою метою він має ці дії здійснювати?
- На чий інтереси така діяльність може впливати?
- Кого ще варто залучити до виконання завдань?
- Які вимоги було поставлено до діяльності?
- Які обмеження при цьому були встановлені?

Критерій «вимірюваність» – передбачає, що результати досягнення цілі при виконанні завдання можна буде виміряти, а також можна буде виміряти прогрес або регрес при її досягненні. В цьому контексті потрібно отримати відповідь на такі запитання:

- Як можна виміряти результат, що працівник отримає при виконанні завдання?
- Як можна оцінити обсяги виконаної роботи за певний проміжок часу?
- Яким чином можна визначити, чи завдання виконане, чи його потрібно доопрацювати?

Критерій «досяжність» – дозволяє оцінити рівень реалістичності завдання з точки зору можливості його виконання певним чином і за певний період часу. Для оцінки реалістичності завдання і можливості працівника досягнути певних показників можна поставити такі запитання:

- Чи можна досягнути мети?
- Які дії потрібно при цьому зробити?
- Яких зусиль і яких ресурсів потрібно для цього (мається на увазі матеріальні чи фінансові ресурси, людські ресурси і знання, часові ресурси тощо)?

Критерій «доцільність» – передбачає, що працівнику потрібно виконувати визначене завдання і досягати певних показників, адже завдання відповідає як меті установи, так і стимулює працівника до підвищення власної компетентності. Щоби оцінити доцільність виконання певного завдання, потрібно отримати відповіді на такі запитання:

- Чи результат, який отримає працівник або установа після виконання завдання, варті затрачених зусиль і витрат?
- Чи завдання доречно виконувати саме зараз?
- Чи завдання відповідає меті і потребам як установи, так і працівника?
- Чи завдання виконує той, що потрібно, виконавець?
- Чи отриманий від завдання результат можна застосувати в поточних (майбутніх) умовах функціонування установи?

Критерій «обмеженість у часі» вказує те, що всі завдання для працівника мають мати часові обмеження для виконання, тобто їх потрібно завершити до певної дати. Це дає можливість говорити про те, що завдання буде виконане в

термін, а не «десь, колись або можливо». Щоб оцінити можливість виконання завдання з часової точки зору, потрібно отримати відповіді на такі запитання:

- До якої дати працівник має виконати завдання?
- Який обсяг роботи працівник може виконати за певний період часу (наприклад, день чи тиждень)?
- Яких результатів працівник може досягнути за цей же період часу?

Отже, застосування SMART-підходу при визначенні завдань і ключових показників для працівника ГУ ПФУ в Тернопільській області передбачає отримання результатів, що подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Очікувані результати від застосування SMART-підходу при визначенні завдань і ключових показників для працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області

№ п/п	Результати
1	2
1	Краще розуміння суті і вимог до завдань і ключових показників усіма учасниками процесу оцінювання
2	Полегшення і спрощення підготовки і здійснення процедури оцінювання
3	Зменшення незадоволеності результатами оцінювання в зв'язку із ростом прозорості і об'єктивності процедури
4	Зниження рівня стресу працівника в зв'язку із розумінням суті завдань і критеріїв оцінювання

Джерело: сформовано автором

Отже, зниження суб'єктивності та підвищення зрозумілості і прозорості процесів оцінювання держслужбовців, що буде отримано в результаті застосування SMART-підходу до визначення завдань і встановлення показників в ГУ ПФУ в Тернопільській області, дозволить зробити ставлення до процедури більш лояльним, а саму процедуру менш стресовою. Такий підхід дасть змогу налагодити ефективну взаємодію і результати дозволять підвищити ефективність діяльності всієї установи.

3.2 Використання самоосвіти як важливого напрямку підвищення рівня кваліфікації працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області

На сьогодні саморозвиток, самонавчання та самоосвіта є головними атрибутами професійного розвитку керівників і працівників будь-яких публічних установ. Отримані в процесі професійного навчання теоретичні знання, практичні вміння та навички з часом стають застарілими та неактуальними. По цій причині у всіх публічних організаціях велика увага приділяється підвищенню кваліфікації загалом й індивідуальній самоосвіті зокрема. З метою підвищення власної конкурентоспроможності, а також, щоб досягти високого статусу в професійній діяльності, необхідно здійснювати безперервний процес навчання, здобуваючи нові знання, вміння і навички. Саме самоосвіта сприятиме організованому отриманню найновіших знань, прогресивних вмінь і сучасних практичних навичок. З метою підвищення рівня професійного розвитку працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області доцільно розширити можливості самоосвіти як одного із напрямів підвищення кваліфікації.

На рис. 3.2 відображено запропоновані етапи процесу самоосвіти для працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області.

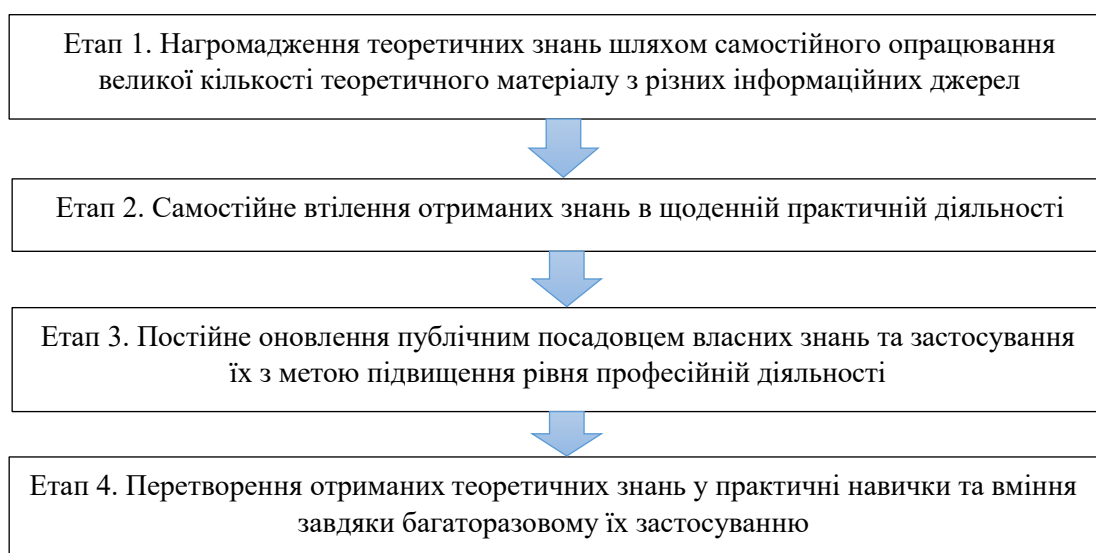


Рисунок 3.2 – Запропоновані етапи процесу самоосвіти для працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області

Джерело: сформовано автором на основі [33, с. 79]

Як бачимо з даного рисунку, самоосвіта, якою ми пропонуємо займатися працівникам ГУ ПФУ в Тернопільській області, дозволить отримані теоретичні знання при багаторазовому їх використанні перетворити на нові практичні вміння та навички, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню професійної кваліфікації всього кадрового складу досліджуваної установи.

Варто зазначити, що говорячи про самоосвіту варто обумовити одну найважливішу умову її реалізації, яка полягає в тому, що самоосвітою займаються без будь-якого примусу, а тільки добровільно, тобто за власним бажанням. Дане бажання найчастіше виникає у тих працівників, які і так є успішними та мають хороші показники роботи. Їх бажання та прагнення не відставати від своїх співробітників, а інколи, й перевершити самих себе, є результатом ефективної командної роботи, тобто роботи всієї організації. В цьому плані варто зазначити також і роль мотивації та самомотивації, тобто спонукання себе та інших власним прикладом в процесі досягнення високого рівня саморозвитку.

Процес формування власної потреби в самоосвіті може спонукати соціально-психологічна ситуація в колективі, а також індивідуальне бажання виділитися на фоні інших – завоювати статус неофіційного лідера. В процесі цього працівник здійснює порівняння рівня власних знань, вмінь та навиків із знаннями, навиками й вміннями колег, з якими він працює. І як результат такого аналізу – формування індивідуальної потреби у додатковому навчанні, в тому числі, через самоосвіту.

Самоосвіта держслужбовця передбачає виконання ним різних видів діяльності (рис.3.3).

В умовах пандемії, коли працівники працювали у віддаленому режимі, з'явилися можливості та час займатися самоосвітою. Одночасно, відбулося розширення можливостей Інтернету, що дали доступ до онлайн-освіти. На сьогодні, завдяки вдосконаленню інформаційно-комунікаційних технологій, зросла кількість доступних освітніх онлайн-платформ, де всі бажаючі можуть пройти різноманітні онлайн-курси. Такий підхід демонструє, що самоосвіта

відіграє важливу роль в навчанні та саморозвитку, а також у підвищенні рівня кваліфікації.



Рисунок 3.3 – Види діяльності держслужбовця при самоосвіті

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Аналізуючи особливості професійного розвитку та самоосвіти держслужбовців та публічних посадовців, варто зазначити, що Національним агентством України з питань державної служби був створений Портал управління знаннями [35]. Даний портал має ряд переваг, серед яких варто виділити наступні:

- надає повну інформацію про тих, хто пропонує освітні послуги, тобто освітні заклади, і тих, хто бажає отримати дані послуги, тобто держслужбовці і публічні посадовці;
- є безкоштовним;
- сприяє «налагодженню електронної взаємодії» між учасниками освітнього процесу;
- дає змогу публічним посадовцям шукати цікаві і необхідні навчальні програми;

- через нього можна зареєструватись на відповідний навчальний курс, спланувати перелік та порядок курсів для вивчення, отримати інформацію про вивчені курси і отримані за них бали чи сертифікати [35].

Зазначимо, що кожен, хто є користувачем даного Порталу має бути обов'язково зареєстрованим і авторизованим.

Як один із можливих варіантів для досліджуваної публічної організації, ми рекомендуємо використовувати більш активно даний портал для вибору освітнього онлайн-курсу для самонавчання.

Окремим видом діяльності при самоосвіті держслужбовців є дистанційне навчання на е-курсах, що є на е-платформах. В ГУ ПФУ в Тернопільській області застосовують такий інструмент, проте перелік тем дуже вузький (наприклад, в 2022 році вивчали тільки тему «Цифрові держслужбовці», а в 2023 році – теми «Основи інформаційної безпеки», «Цифрова грамотність державних службовців 1.0. на базі інструментів Google», «Обережно! Кібершахраї», «Навчання з попередження ризиків від вибухонебезпечних предметів»). Насправді на платформах перелік тем набагато ширший і можна обрати навчання до смаку. Тому рекомендуємо розширити перелік тем для самоосвіти для держслужбовців ГУ ПФУ в Тернопільській області завдяки темам, поданим в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Перелік платформ із рекомендованими курсами для вивчення для працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області

№ п/п	Назва платформи	Короткий опис платформи	Рекомендовані курси для вивчення
1	2	3	4
1	Prometheus	Дана платформа працює над створенням курсів і навчальних програм, забезпечуючи доступ до нових знань. Включає безкоштовне і платне навчання	- Інформаційна гігієна під час війни - Діалог та медіація: Шлях до порозуміння - Перша психологічна допомога - Небайдужі: базові емоційні потреби та соціальна взаємодія

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
2	Освітній хаб міста Києва	Платформа надає можливість покращити «м'які» навички і працювати над кар'єрним зростанням	- Персональна ефективність - Чесна Країна - Антикризисний менеджмент у публічному управлінні - Тайм - менеджмент у публічному управлінні - Гнучкість (адаптивність)
3	ВУМ online	Платформа, яка за допомогою е-курсів на сучасні теми сприяє розвитку громадянського суспільства в нашій країні	- Побудова кар'єри - Права людини в дії - Про НАТО - Що таке європейська ідея? - Інтернет та цифрові права людини
4	EdEra	Платформа створює онлайн-курси з метою отримання високої якості освіти	- Візуй професійно! - Впливай – викривай! - Захист персональних даних - Добровольці-вогнеборці - Публічні консультації - Навички діалогу та медіації для потреб публічної служби
5	Дія. Освіта.	Дана платформа допомагає здобути безкоштовно актуальні знання та навички. Включає освітні серіали, тести, симулятори, гайди, вебінари і подкасти на актуальні теми	Освітні серіали: - Організація стажування молоді в органах публічної влади - Цифровізація державного сектору - Кризові комунікації в управлінні персоналом - Кризові комунікації - Цифрові держслужбовці - Держава без бар'єрів Симулятори: - Кібергігієна: як захиститися від фішингу - Люди з досвідом війни. Гідність. Взаємодія - Персональна кібергігієна - Гендерна рівність та соціальна інклюзія в комунікаціях

Джерело: сформовано автором на основі [36-39]

Таким чином, навчання на е-курсах з метою самоосвіти дасть можливість працівникам ГУ ПФУ в Тернопільській області отримати нові знання, сформувати нові навички. Зазначені платформи не зупиняються на досягнутому, тому працюють над тим, щоб створювати нові актуальні курси. Також є важливим те, що після навчання на вказаних е-курсах держслужбовець отримає сертифікат, що підтверджує навчання.

Отже, самоосвіта працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області є важливим інструментом для професійного розвитку держслужбовців. Самоосвіта сприяє зростанню ефективності діяльності як окремого працівника, так і ефективному виконання місії досліджуваної установи.

3.3 Обґрунтування доцільності впровадження навчального проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» для працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області

На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій, всі повинні бути готовими до кардинально нових викликів та інноваційних змін, в тому числі, в підходах щодо підвищення рівня кваліфікації працівників.

Саме тому нами пропонується реалізувати проєкт «Підвищення якості обслуговування громадян» для працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області, який сприятиме:

- 1) наданню якісних послуг клієнтам;
- 2) створенню для усіх категорій громадян сучасних, комфортних та доступних умов для отримання пенсійних послуг;
- 3) підвищенню рівня довіри як до працівників, так і даної інституції загалом.

Кожен з нас, хто звертається із потребою отримання певної інформації і роз'яснення про пенсії та інші виплати, прагне від працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області отримання повної, чіткої та зрозумілої інформації. З першого погляду це дуже прості вимоги, але, нажаль, як показує практика, при цьому виникає багато різних проблемних моментів, стресів та конфліктів. Вирішення цих неприємних виробничих ситуацій вимагає від працівників високого рівня обізнаності, грамотності, комунікування та культури обслуговування.

Вважаємо, що в ГУ ПФУ в Тернопільській області саме процес ефективного комунікування є тим об'єднуючим аспектом, при якому можна і потрібно вирішувати всі виробничі питання, без будь-яких конфліктів та неузгодженостей. Для досягнення цієї мети працівникам потрібно додатково набути навичок правильного комунікування з відвідувачами в різних ситуаціях. Для цього

пропонуємо реалізувати освітній проєкт «Підвищення якості обслуговування громадян» для працівників установи.

В межах проєкту потрібно визначити типові ситуації та сформулювати ключові аспекти комунікації працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області в них, а також дати працівникам практичні навички їх майбутніх дій. Ключові аспекти комунікації мають стосуватись основних напрямків, поданих на рис. 3.4.

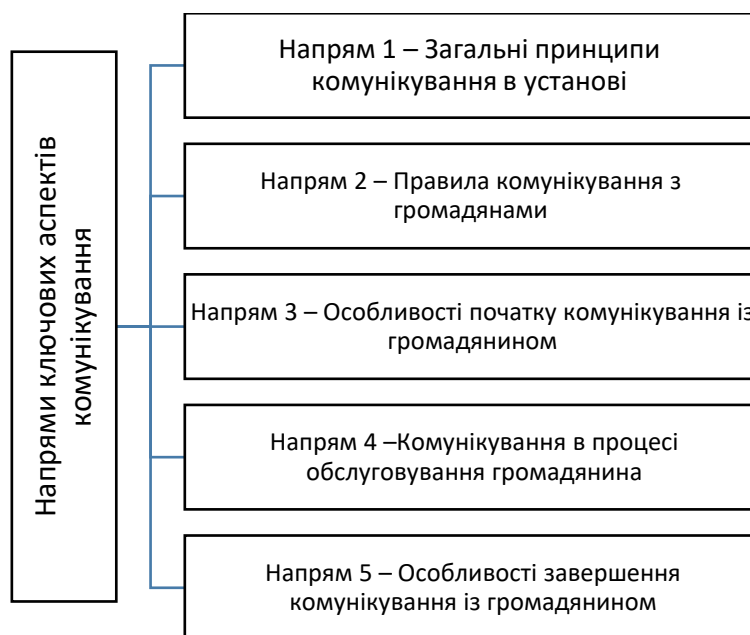


Рисунок 3.4 – Рекомендовані напрями ключових аспектів комунікування працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області при обслуговуванні громадян (освітній проєкт «Підвищення якості обслуговування громадян»)

Джерело: сформовано автором

Розглянемо їх більш детально.

Напря́м 1 – Загальні принципи комунікування в установі

Загальними принципами комунікування при обслуговуванні громадян працівниками ГУ ПФУ в Тернопільській області мають бути:

- позитивність – манера спілкування працівника має бути максимально позитивною;
- доцільність – під час комунікування працівник повинен опиратись на правила ділового спілкування, розмова має відповідати меті, ситуації і оточенню;

- коректність – при комунікуванні працівник має бути коректним щодо висловлювань, а також бути обов'язковим, пунктуальним і враховувати субординацію;

- раціоналізм – працівник при комунікуванні не повинен заважати іншим працівникам і громадянам, а також використовувати раціонально усі ресурси, особливо час.

Напрямок 2 – Правила комунікування з громадянами

Правила комунікування працівника ГУ ПФУ в Тернопільській області із громадянином при його обслуговуванні мають включати такі твердження:

1) працівник, який буде обслуговувати громадянина, має зустрічати його посмішкою;

2) працівник, звертаючись до громадянина, має звертатись на ім'я і по батькові або «Пане/Пані» ім'я, а також на «Ви»;

3) спілкуючись з громадянином працівник не повинен часто просити пробачення (це створює враження, що працівник винуватий і некомпетентний);

4) комунікуючи із громадянином, працівник має обрати манеру спілкування привітну і доброзичливу, незважаючи на його вік і зовнішній вигляд;

5) при комунікуванні працівник не повинен використовувати вимогливий тон, адже саме працівник обслуговує громадянина і відповідає на його запити, а не навпаки;

6) якщо під час комунікування у працівника задзвонить телефон, то у випадку особистого дзвінка, працівник його повинен відхилити, а у випадку професійного дзвінка, працівник спочатку має запитати дозволу на переривання розмови, а потім відповісти;

7) при комунікуванні із громадянином працівник має дотримуватись умов конфіденційності, тобто не розмовляти занадто голосно, при комунікуванні на робочому місці мають бути лише документи одного громадянина, а у компютері всі зайві вкладки/документи мають бути закриті.

Ще важливим моментом є те, що при комунікуванні із громадянином працівник ГУ ПФУ в Тернопільській області має коректно використовувати слова і фрази, щоб не було помилок і неоднозначностей в трактуванні сказаного.

Напрямок 3 – Особливості початку комунікування із громадянином

Даний напрям стосується початкового етапу комунікування. У цьому випадку потрібно дотримуватись таких основних вимог:

- 1) з кожним громадянином потрібно вітатись;
- 2) працівник повинен представитись;
- 3) працівник повинен уточнити у громадянина, як до нього звертатись, і так звертатись під час обслуговування громадянина;
- 4) після цього потрібно ставити запитання щодо мети візиту в установу.

Напрямок 4 – Комунікування в процесі обслуговування громадянина

Даний напрям стосується комунікування по ходу обслуговування громадянина працівниками ГУ ПФУ в Тернопільській області. Відповідно, в процесі обслуговування при комунікуванні потрібно враховувати такі рекомендації:

- 1) при комунікуванні працівник має підтримувати зоровий контакт із громадянином;
- 2) при обслуговуванні працівник установи має бути в полі зору громадянина і проявляти уважність до його слів;
- 3) при комунікуванні під час обслуговування працівник повинен бути ініціативним, виявляти уважність і зацікавленість до громадянина і його питань;
- 4) під час комунікування працівнику потрібно уникати нетактовних фраз, агресивності та негативу до оточуючого середовища.

При комунікуванні з громадянином під час його обслуговування працівник ГУ ПФУ в Тернопільській області має зрозуміти його потреби, для чого постійно задавати запитання і уточнювати інформацію. Якщо громадянин задає запитання, то працівник повинен на них відповідати коректно і професійно. Разом з тим працівник має формулювати відповідь таким чином, щоб у відповіді був позитив або альтернатива.

Окрім того, при обслуговуванні громадян працівники ГУ ПФУ в Тернопільській області не повинні здійснювати таких дій:

- обговорювати особисте життя, особисті проблеми та здобутки;
- спілкуватись між собою по особистих чи професійних питаннях, перегукуючись через весь зал (кабінет);
- вести телефонні розмови по особистих питаннях;
- пити напої чи їсти їжу;
- робити зачіску чи макіяж, фарбувати нігті тощо.

Напрям 5 – Особливості завершення комунікування із громадянином

Завершуючи обслуговування громадянина працівник ГУ ПФУ в Тернопільській області повинен

- подякувати за візит;
- дати громадянину відповідні інформаційні матеріали;
- запропонувати відвідати сайт фонду для отримання додаткової інформації;
- при потребі додаткової зустрічі про це сказати;
- обов'язково попрощатись.

Вважаємо, що впровадження та практична реалізація навиків, отриманих під час участі в навчальному проєкті «Підвищення якості обслуговування громадян» в щоденній практичній діяльності працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області дасть змогу:

- оптимізувати комунікаційний процес;
- раціонально використовувати робочий час кожного працівника даної установи;
- дотримуватися встановлених дедлайнів в роботі з клієнтами при наданні їм послуг;
- забезпечити високу якість обслуговування.

А це, в свою чергу, позитивно вплине як на рейтинг кожного працівника установи, так і на імідж фонду загалом.

Процес реалізації проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» в досліджуваній публічній установі включатиме наступні етапи:

- 1 етап – організаційний;
- 2 етап – навчальний;
- 3 етап – підсумковий.

Організаційний етап передбачає всі складові, які необхідні для того, щоб впровадження проєкту мало нормативно-розпорядчу основу (рис. 3.5).

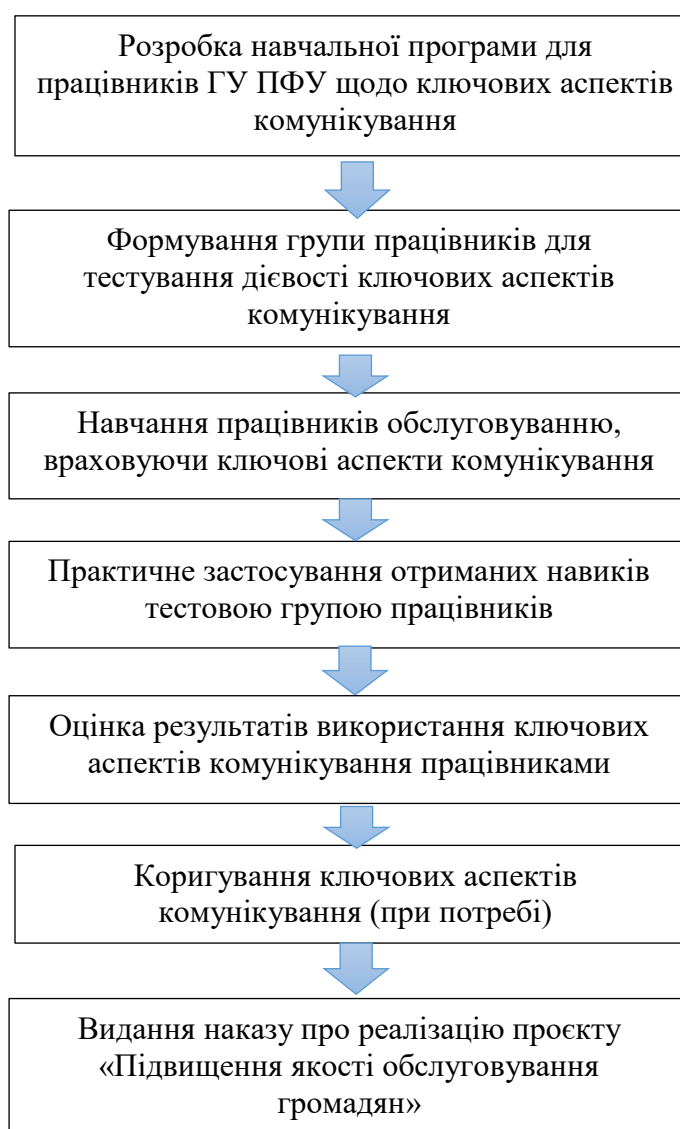


Рисунок 3.5 – Складові організаційного етапу реалізації проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» в ГУ ПФУ в Тернопільській області

Джерело: сформовано автором

Варто зазначити, що вся відповідальність за реалізацію організаційного етапу проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» покладена на керівників вищого рівня даного фонду.

Наступним, не менш важливим етапом є навчальний етап, в основі якого змістовні складові процесу навчання працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області щодо правильного та ефективного введення комунікації згідно запропонованих проєктом «Підвищення якості обслуговування громадян» (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Складові навчального етапу реалізації проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» в ГУ ПФУ в Тернопільській області
Джерело: сформовано автором

За реалізацію даного етапу несуть відповідальність керівники всіх рівнів управління ГУ ПФУ в Тернопільській області.

На підсумковому етапі впровадження та реалізації проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» здійснюється контроль за дотриманням працівниками фонду ключових аспектів комунікування, а також, в разі необхідності, даються певні рекомендації тим, хто не справився із завданням. З цією метою доцільно використовувати наступні методи, а саме:

- опитування громадян;
- «таємні клієнти» тощо.

Тут також важливо зауважити, що відповідальність за дотримання працівниками ключових аспектів комунікування має бути покладена на керівників управлінь ГУ ПФУ в Тернопільській області, а за реалізацію підсумкового етапу – на керівництво даної установи.

Зважаючи на те, що в фонді працює достатня кількість працівників, які обслуговують громадян, то запропонований нами процес навчання триватиме для них не більше як два місяці. В табл. 3.3 представлено розрахунок вартості проведення навчання працівників по проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян».

Таблиця 3.3 – Витрати на проведення навчання працівників по проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» в ГУ ПФУ в Тернопільській області

№ п/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн
1	2	3
1	Оплата праці наставника	54,0
2	Витрати на роздатковий матеріал	5,0
3	Витрати на канцелярські потреби	1,0
4	Технічна підтримка	2,0
	Разом	62,0

На рис. 3.7 представлено очікувані результати від проведення підвищення кваліфікації працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області в сфері зростання якості обслуговування громадян.

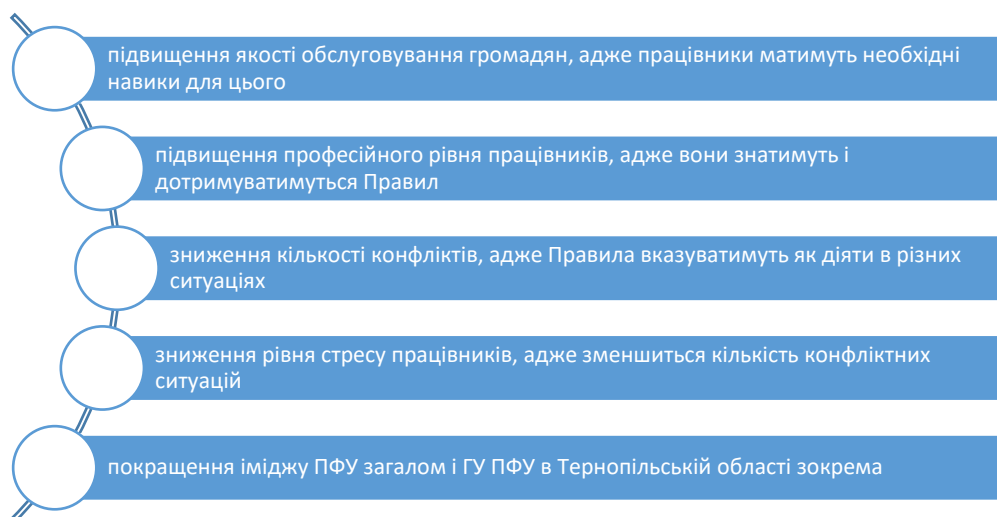


Рисунок 3.7 – Очікувані результати від реалізації навчального проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» і ГУ ПФУ в Тернопільській області

Таким чином, підвищення кваліфікації працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області і реалізація проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» дозволить забезпечити більш ефективно і швидко надання послуг для громадян, підвищити доступність, прозорість та якість наданих послуг. Здійснення постійного моніторингу якості обслуговування громадян дозволить підвищити рівень їх задоволення наданням послуг, зменшити кількість невдоволень та скарг, а також підвищити рівень довіри до установи. Все це, в кінцевому результаті, сприятиме оптимізації роботи структур Пенсійного фонду, а також покращення взаємодії з іншими установами та організаціями.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація охорони праці в Головному управлінні ПФУ в Тернопільській області

Керівництво роботою з управління охороною праці та відповідальність за її функціонування покладено на відповідальну особу з охорони праці заступника директора з загальних питань Головного управління ПФУ України в Тернопільській області, яка має багаторічний досвід роботи з питань охорони праці (далі – фахівець з охорони праці).

Фахівець з охорони праці установи виконує посадові обов'язки відповідно до вимог Положення про службу охорони праці і керується у своїй діяльності Законом України «Про охорону праці», надає працівникам установи консультації з питань охорони праці, організовує і контролює своєчасність проведення навчання, всіх видів інструктажу з охорони праці, а також дотримання працівниками вимог інструкцій з охорони праці по професіях та видам робіт, актів з охорони праці, що діють у межах установи та розділу «Охорона праці» колективного договору.

Фахівець служби охорони праці здійснює поточні перевірки стану охорони праці у підрозділах установи, обстежує об'єкти та оглядає робочі місця. У разі виявлених порушень вимог охорони праці ухвалюються відповідні рішення та розробляються заходи, спрямовані на їх усунення.

На оперативних нарадах та зборах трудового колективу розглядаються питання про стан охорони праці, доводиться до відома працюючих інформація щодо обставин та причин виробничого травматизму на інших підприємствах регіону.

Відповідно до статті 13 Закону України «Про охорону праці», на підприємстві забезпечено функціонування системи управління охороною праці, зокрема, розроблені та затверджені положення, інструкції, акти з охорони праці, що діють у межах установи.

При розробці інструкцій з охорони праці для професій та видів робіт враховані всі технічні операції робочого процесу та вимоги діючих законодавчих і нормативно-правових актів з охорони праці, технічної документації тощо.

Працівники під час прийняття на роботу і в процесі роботи проходять інструктажі з питань охорони праці, надання першої домедичної допомоги потерпілим, а також правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

Порядок організації та проведення навчання з охорони праці в установі здійснюється відповідно до Положення про порядок проведення навчання та перевірки знань з охорони праці, розроблено на основі НПАОП 0.00-4.12-05 «Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці».

Відповідно до НПАОП 0.00-4.12-05 ряд співробітників установи періодично раз на три роки проходить навчання та перевірку знань з загальних питань охорони праці в навчальному центрі.

Організацію навчання і перевірки знань з питань охорони праці працівників, у тому числі під час професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації в установі, здійснюють відповідно до п. 3.3 «Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці».

Перевірка знань з питань охорони праці здійснюється спеціальною комісією з перевірки знань з питань охорони праці (далі – комісія) установи. Склад цієї комісії затверджено наказом роботодавця. Головою комісії призначено заступника керівника, до службових обов'язків якої входить організація роботи з охорони праці.

До складу комісії входять представник юридичної служби, представник первинної профспілкової організації підприємства та уповноважена найманими працівниками особа з питань охорони праці.

Фахівець з охорони праці установи проводить тренінги та навчання для працівників установи.

Навчання та інструктажі з охорони праці проводяться у вигляді аудіо- та відеороликів, що дуже зручно для засвоєння інформації стосовно запобігання травматизму на виробництві. Після проходження навчання обов'язково проводиться іспит, у вигляді тестування з оцінювання знань.

У ході навчання, на практиці застосовують навички з надання першої домедичної допомоги. Інсценування нещасних випадків, стресові ситуації, такі як вимкнення світла та зупинка кровотечі, це все важливо для здачі іспиту з надання домедичної допомоги.

Фахівець з охорони праці установи співпрацює з уповноваженими спеціалістами з охорони праці Пенсійного фонду України під час проведення профілактичної роботи, звертається за консультаціями щодо удосконалення системи управління охороною праці установи для її більш ефективного функціонування.

Окрім того, одним із напрямків роботи фахівців головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області є розповсюдження та популяризація серед роботодавців та найманих працівників підприємств та установ позитивного досвіду ефективного функціонування системи управління охороною праці, адже щоденна системна робота зі створення ефективного функціонування надає можливість звести до мінімуму реалізацію ризиків настання нещасних випадків, запобігти професійним захворюванням та зберегти життя і здоров'я працівників підприємств і установ.

4.2 Створення і використання матеріальних резервів для запобігання, ліквідації наслідків НС техногенного і природного характеру

Сучасне нестабільне середовище потребує розробки дієвих механізмів запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Ефективні заходи запобігання беззаперечно здатні попередити значну кількість надзвичайних ситуацій природного, техногенного та іншого характеру. Злагоджені дії під час ліквідації наслідків збережуть життя та зменшать наслідки такої ситуації. У цьому процесі важливою складовою виступає матеріальне забезпечення, адже недостатня

кількість та якість матеріальних запасів знижують результативність заходів з реагування на надзвичайні ситуації та призводять до збільшення втрат і тривалості дій з подолання їх наслідків.

Матеріальні ресурси, спрямовані на запобігання і ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій, накопичуються у створених матеріальних резервах. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку створення та використання матеріальних резервів для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій» від 30.09.2015р. №775 матеріальний резерв є запасом будівельних і пально-мастильних матеріалів, лікарських засобів та виробів медичного призначення, продовольства, техніки, технічних засобів та інших матеріальних цінностей, призначених для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, надання допомоги постраждалому населенню, проведення невідкладних відновлювальних робіт і заходів.

В Україні з 1997р. створено державний матеріальний резерв, який є гарантією того, що заходи з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій будуть забезпечені необхідними ресурсами. При цьому виокремлюється ще й мобілізаційний резерв – запаси матеріально-технічних та сировинних ресурсів, призначених для забезпечення розгортання виробництва військової та іншої промислової продукції, ремонту військової техніки та майна в особливий період, розгортання у воєнний час робіт з відновлення залізничних та автомобільних шляхів, морських та річкових портів, аеродромів, ліній і споруд зв'язку, газо-, нафтопродуктопроводів, систем енерго- і водопостачання для організації безперебійної роботи промисловості, транспорту і зв'язку, надання медичної допомоги.

Окрім того, з метою забезпечення запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, надання термінової невідкладної допомоги постраждалому населенню у відповідній галузі економіки та в межах окремої території чи регіону, проведення невідкладних відновлювальних робіт на певному об'єкті відповідно до статті 98 Кодексу Цивільного захисту України створюються оперативний, відомчий, регіональний, місцевий та об'єктовий матеріальні резерви. Фінансування створення та обслуговування оперативного матеріального резерву здійснюється за

рахунок державного бюджету через ДСНС; більше того, воно може здійснюватися за рахунок інших добровільних внесків із незаборонених законодавством джерел.

У 2017 році ДСНС України були розроблені та затверджені Методичні рекомендації щодо створення та використання матеріальних резервів для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій (схвалені науково-технічною радою Українського науково-дослідного інституту цивільного захисту 29.06.2017р., протокол №6).

З метою визначення основних положень щодо створення, зберігання, поповнення, використання матеріальних резервів усіх рівнів (крім державного) для запобігання виникненню надзвичайних ситуацій і ліквідації їх наслідків та підвищення рівня захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій у 2020 році ДСНС розроблено оновлені Методичні рекомендації щодо створення та використання матеріальних резервів для запобігання виникненню надзвичайних ситуацій і ліквідації їх наслідків (далі – Рекомендації).

Відповідно до Рекомендацій задекларовано необхідність створення матеріального резерву засобів зв'язку незалежно від характеру походження надзвичайної ситуації, що є дуже важливою умовою в сучасних умовах розвитку інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій.

Важливим питанням є моніторинг термінів придатності та необхідності поновлення складових матеріальних резервів. Терміни зберігання мають відслідковувати відповідальні працівники за зберігання резервів та ініціювати за 3–4 місяці до кінцевих термінів зберігання звернення до компетентних органів для проведення відповідних (лабораторних) випробувань матеріальних цінностей та подовження їх строку споживання/експлуатації. Відповідальність за поновлення матеріальних резервів теж покладено на суб'єкта господарювання, який повинен передбачати необхідність придбання матеріальних цінностей під час формування бюджетних запитів та паспортів бюджетних програм для забезпечення своєчасного фінансування видатків з державного бюджету або фінансових планів.

Одним із напрямів використання матеріальних цінностей є задоволення поточних потреб на підставі рішення керівників, які управляють організацією, що

створила такий резерв, або ж реалізуються з дотриманням положень законодавства України. Виручка від реалізації матеріальних запасів спрямовується на оновлення аналогічних складових матеріального резерву.

Напрями використання коштів резервного фонду державного бюджету та місцевого бюджету і процедура виділення коштів резервного фонду відповідного бюджету та звітування про їх використання регламентуються постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів резервного фонду бюджету» від 29.03.2002р. №415. Інші постанови: «Про затвердження Порядку списання об'єктів державної власності» від 08.11.2007р. №1314 урегульовують особливості списання об'єктів державної власності, а саме об'єктів незавершеного будівництва, основних фондів, інших необоротних матеріальних активів; «Про затвердження Порядку відчуження об'єктів державної власності» від 06.06.2007р. №803 – механізм та способи відчуження об'єктів державної власності.

На рівні організації контроль керівником за створенням, поновленням, використанням матеріальних цінностей і тим самим забезпечення належного стану матеріального резерву має здійснюватися із застосуванням системи внутрішнього контролю. Зазначене забезпечить з чіткою послідовністю дотримання положень згаданих вище нормативно-правових актів, а відтак і належне функціонування матеріального резерву.

Проте процедури як внутрішнього, так і зовнішнього контролю потребують удосконалення, нині на практиці фактичні обсяги матеріальних запасів не завжди відповідають встановленим нормам, поширеними є випадки використання цінностей матеріального резерву не за цільовим призначенням, наявність протермінованих продуктів харчування і матеріалів, неналежні умови їх зберігання тощо. Незадовільний фактичний стан матеріальних резервів беззаперечно призведе до неможливості вчасного забезпечення або неналежного забезпечення реалізації заходів із запобігання і ліквідації наслідків в умовах надзвичайних ситуацій. Саме тому постійно потрібно проводити роботу по вдосконаленню у правлінні матеріальними резервами різних рівнів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі досліджено теоретичні основи оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців в публічній організації, а також запропоновані практичні заходи щодо вдосконалення системи оцінювання і підвищення кваліфікації державних службовців. Працівники є основою будь-якої організації. Саме працівники визначають ефективність діяльності організації. Тому сучасні відповідальні організації багато уваги мають приділяти кадровим питанням, зокрема питанням забезпечення високого рівня професійності працівників. Високий рівень професіоналізму службовців установ державної влади і місцевого самоврядування є обов'язковими. З цією метою в Україні проводять оцінювання держслужбовців, що дозволяє оцінити як результати їх роботи, так і визначити необхідність у додатковому підвищенні кваліфікації для працівника.

Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області (скорочено ГУ ПФУ в Тернопільській області) – це територіальний орган Пенсійного фонду України, через який вказаний фонд здійснює свої повноваження саме на території Тернопільської області. В 2022 р. фронт-офіси ГУ ПФУ в Тернопільській області прийняли 250212 громадян і надали 269622 різних послуг. Це є на 32423 громадян і на 34317 послуг менше, якщо порівнювати з 2021 р. У 2023 р. навпаки надали найбільшу кількість послуг за 2021-2023 роки – 364939 послуг. Відбувається постійне зростання штатних одиниць в штатному розписі ГУ ПФУ в Тернопільській області і зростання кількості працівників, проте все ще можна спостерігати недоукомплектування штату. В ГУ ПФУ в Тернопільській області в структурі працюючих переважають спеціалісти категорії «В». Це пояснюється специфікою організації.

Оцінювання в ГУ ПФУ в Тернопільській області проводиться для державних службовців щороку. Процедура оцінювання в ГУ ПФУ в Тернопільській області відбувається відповідно до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Під час оціночної співбесіди в ГУ ПФУ в

Тернопільській області керівник і держслужбовець розглядають завдання і результати на наступний період, а також потребу працівника в додатковому навчанні.

Протягом аналізованого періоду в ГУ ПФУ в Тернопільській області оцінювання проходили не всі працівники. Причиною цього є те, що згідно чинного законодавства оцінюванню не підлягають особи, які були прийняті на роботу протягом жовтня-грудня року оцінювання чи по інших причинах. Разом з тим бачимо, що в 2022 році зменшилась кількість працівників, що проходила оцінювання, проте в 2023 році ситуація виправилась. Важливим при оцінювання держслужбовців досліджуваної установи є те, що жоден працівник не був оцінений негативно протягом аналізованого періоду.

В 2021-2023 роках підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців в ГУ ПФУ в Тернопільській області здійснювалося систематично протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації - не рідше одного разу на три роки. Протягом аналізованого періоду в ГУ ПФУ в Тернопільській області підвищують кваліфікацію всі працівники. В 2021 році навчання відбувалося очно, а в 2022-2023 роках – дистанційно. Підвищення кваліфікації в установі відбувається через участь у загальних та спеціальних професійних (сертифікатних) програмах, загальних та спеціальних короткострокових програмах та шляхом самоосвіти (хоча перелік тем для самоосвіти дуже вузький). Окрім того, працівники установи проходять навчання з окремих питань на вимогу ПФУ. Також ПФУ проводить професійні тренінги по одному напрямку роботи, в якому беруть участь працівники, що в подальшому стають внутрішніми тренерами і в майбутньому проводять навчання для працівників структурних підрозділів.

Оцінювання держслужбовців в ГУ ПФУ в Тернопільській області відбувається відповідно до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Відповідно до цього Порядку першим етапом процесу оцінювання є визначення завдань і ключових показників для кожного працівника-держслужбовця. Дані завдання і ключові показники з одного боку мають плановий характер, з іншого – є показниками для здійснення контролю і

підбиття підсумків діяльності як працівника, так і установи. Для оцінки якості визначених завдань і показників в ГУ ПФУ в Тернопільській області рекомендуємо застосовувати SMART-підхід. Фактично, із застосуванням SMART-підходу процес встановлення цілей мав стати не формальною діяльністю («всі так роблять і ми теж»), а важливим етапом, який описує те, чого хоче досягнути організація, а потім має можливість оцінити отримані результати. Зниження суб'єктивності та підвищення зрозумілості і прозорості процесів оцінювання держслужбовців, що буде отримано в результаті застосування SMART-підходу до визначення завдань і встановлення показників в ГУ ПФУ в Тернопільській області, дозволить зробити ставлення до процедури більш лояльним, а саму процедуру менш стресовою. Такий підхід дасть змогу налагодити ефективну взаємодію і результати дозволять підвищити ефективність діяльності всієї установи.

На сьогодні саморозвиток, самонавчання та самоосвіта є головними атрибутами професійного розвитку керівників і працівників будь-яких публічних установ. Отримані в процесі професійного навчання теоретичні знання, практичні вміння та навички з часом стають застарілими та неактуальними. По цій причині у всіх публічних організаціях велика увага приділяється підвищенню кваліфікації загалом й індивідуальній самоосвіті зокрема. З метою підвищення рівня професійного розвитку працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області доцільно розширити можливості самоосвіти як одного із напрямів підвищення кваліфікації. Тому рекомендуємо розширити перелік тем для самоосвіти для держслужбовців ГУ ПФУ в Тернопільській області завдяки темам, поданим на е-платформах Prometheus, Освітній хаб міста Києва, ВУМ online, EdEra, Дія. Освіта.

Кожен з нас, хто звертається із потребою отримання певної інформації і роз'яснення про пенсії та інші виплати, прагне від працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області отримання повної, чіткої та зрозумілої інформації. З першого погляду це дуже прості вимоги, але, нажаль, як показує практика, при цьому виникає багато різних проблемних моментів, стресів та конфліктів. Вирішення цих неприємних виробничих ситуацій вимагає від працівників високого рівня обізнаності, грамотності, комунікування та культури обслуговування. Саме

тому нами пропонується реалізувати проєкт «Підвищення якості обслуговування громадян» для працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області. Вважаємо, що в ГУ ПФУ в Тернопільській області саме процес ефективного комунікування є тим об'єднуючим аспектом, при якому можна і потрібно вирішувати всі виробничі питання, без будь-яких конфліктів та неузгодженостей. Для досягнення цієї мети працівникам потрібно додатково набути навичок правильного комунікування з відвідувачами в різних ситуаціях. В межах проєкту потрібно визначити типові ситуації та сформулювати ключові аспекти комунікації працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області в них, а також дати працівникам практичні навички їх майбутніх дій. Процес реалізації проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» в досліджуваній публічній установі включатиме наступні етапи: 1 етап – організаційний; 2 етап – навчальний; 3 етап – підсумковий.

Зважаючи на те, що в фонді працює достатня кількість працівників, які обслуговують громадян, то запропонований нами процес навчання триватиме для них не більше як два місяці і витрати на проведення навчання працівників по проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» становитимуть 62,0 тис. грн.

Таким чином, підвищення кваліфікації працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області і реалізація проєкту «Підвищення якості обслуговування громадян» дозволить забезпечити більш ефективно і швидко надання послуг для громадян, підвищити доступність, прозорість та якість наданих послуг.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Оцінювання персоналу. URL: <http://surl.li/jaesbz>
3. Оцінювання результатів службової діяльності. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>
4. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>
5. Походжай О. М., Шведа Н. М. Особливості оцінювання державних службовців в Україні. Актуальні задачі сучасних технологій : зб. тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів, (Тернопіль, 25–26 листоп. 2020.). М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін]. Тернопіль : ТНТУ, 2020. 212. С. 192. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34670>
6. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро: ДПІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>
7. Дорош І. М., Дорош О. І. Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. №10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/33.pdf
8. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників,

посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

9. Підвищення кваліфікації. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/pidvishchennya-kvalifikaciyi>

10. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: наказ Національного агентства з питань державної служби від 26 листопада 2019 р. № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>

11. Професійний розвиток і навчання персоналу. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/290010/mod_resource/content/2/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%205.PDF

12. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання: наказ Національного агентства з питань державної служби від 12 грудня 2019 р. № 226-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>

13. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2024 році: наказ Національного агентства з питань державної служби від 23 серпня 2023 р. № 133-23. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnyki-2>

14. Копил-Філатова Т. Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців. Вища освіта України. 2024. № 1. С. 113-121. DOI: [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1\(92\).14](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1(92).14)

15. Перов А. Правові засади професійного навчання державних службовців України. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19973/pierov.pdf>

16. Лихач Ю., Селіванов С., Москаленко С. Підвищення кваліфікації публічних службовців у контексті розбудови національної системи стійкості. Науковий вісник: державне управління. 2024. №1(15). С. 104-115. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-104-115](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-104-115)

17. Шведа Н. М., Копча Я. О. Особливості професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 28 листопада 2023 р.): у 2 ч. Кропивницький: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. 63 с. С. 59-60. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42983>

18. Кірмач А. В. Оцінювання діяльності державних службовців: європейський досвід правового регулювання. Часопис Київського університету права. 2009. №4. С. 175-180. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22718/31-Kirmach.pdf?sequence=1>

19. Шевченко С. О., Коваль Г. В. Зарубіжний досвід організації підвищення кваліфікації державних службовців. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2019. № 1. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/39.pdf

20. Сороківська О., Пастух Г. Дослідження особливостей професійного навчання працівників публічних організацій у зарубіжних країнах. Проблеми формування та реалізації регіональної економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 15 серпня 2020 р.). К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2020. С. 76-80.

21. Кононенко Т., Сороківська О. Особливості процесу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни. Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті

почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка, 26 травня 2023 року, м. Тернопіль. С. 59-60.

22. Шведа Н. М., Цируль М. Ю. Особливості підвищення кваліфікації держслужбовців в Україні. Міжнародна науково-практична конференція «Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни» (м. Черкаси, 8 листопада 2024 р.). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46529>

23. Положення про управління пенсійного забезпечення, надання страхових виплат, соціальних послуг, житлових субсидій та пільг Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області... URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0040-15#Text>

24. Історія Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області - Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області URL: <https://www.pfu.gov.ua/tr/1053-istoriya-golovnogoupravlinnya-pensijnogo-fondu-ukrayiny-v-ternopilskij-oblasti/>

25. Основні показники діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області за 2021–2023 рр.

26. Про затвердження пропорцій розподілу єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 р. № 675

27. Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/tr/>

28. Інформація про результати оцінювання працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області

29. Інформація про підвищення кваліфікації працівників ГУ ПФУ в Тернопільській області

30. Башинська І.О. SMART-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69). №5. С. 41-46. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-8>

31. Що таке SMART-цілі? URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/smart-goals>

32. Технологія формулювання цілей SMART! URL: <https://biznesua.com.ua/tehnologiya-formulyuvannya-tsiley-smart/>

33. Хрущ О. Професійне навчання державних службовців: стан і перспективи розвитку. Науковий часопис Національної академії прокуратури України. 2018. №4. С. 74-84. URL: <http://www.chasopysnapu.gp.gov.ua/ua/pdf/4-2018/hrusch.pdf>

34. Новації системи професійного навчання державних службовців у запитаннях та відповідях. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/160420spnnew-2.pdf>

35. НАДС. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>

36. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/>

37. ВУМ online. URL: <https://vumonline.ua/>

38. EdEra. URL: <https://ed-era.com/>

39. Освітній хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/>

40. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>

41. Твердохліб, О., Подобєд, І. Матеріальні резерви як економічний компонент ресурсного механізму державного управління у сфері цивільного захисту. Науковий вісник: Державне управління. 2021. №4(10). С. 116–128. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10\)-116-128](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-116-128)

42. Стручок В. С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

43. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 3. С. 39–42.

ДОДАТКИ