

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕЛ- 41

Спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
_____ Альона ДАБІЖА

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
_____ Лариса ТЄШЕВА

Рецензент: _____

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«___» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Дабіжа Альона Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності управління персоналом на державній службі»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від _____ року № _____

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Проаналізувати теоретичні аспекти управління персоналом. Дослідити питання оцінки персоналу на державній службі, визначити їх переваги та недоліки. Розглянути шляхи удосконалення системи роботи з персоналом Центру надання адміністративних послуг, та працівників певного підрозділу; Розробити методи удосконалення оцінки персоналу та визначити ефективність їх впровадження.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення поняття управління персоналом на державній службі, ознайомлення з складовими системи управління та їхніми особливостями в поточному часі.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Дослідження стану системи оцінки персоналу в Центрі надання адміністративних послуг.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «__»_____ 2023 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Альона Дабіжа

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ганна Заднєпровська

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1. Сутність, принципи та значення управління персоналом на державній службі.	7
1.2. Методи оцінки персоналу в державному секторі. Переваги та недоліки.	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ЦЕНТРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	27
2.1. Характеристика та дослідження методів оцінки персоналу, які застосовують у Центрі надання адміністративних послуг міста Івано-Франківськ	27
2.2. Оцінка ефективності роботи персоналу та якості надання послуг	32
2.3. Теоретико-практичні рекомендації, щодо вдосконалення методів оцінки персоналу Центра надання адміністративних послуг	45
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	Error! Bookmark not defined.
ДОДАТКИ.....	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер для підвищення результативності будь-якої організації. Воно підкреслює стратегічну роль людей у досягненні успіху організації, чи то комерційної, чи державної. Вона включає в себе ряд процесів, таких як наймання, навчання, мотивацію та утримання співробітників. Однак, на державній службі процес управління персоналом є особливим, з урахуванням високої відповідальності та громадського довір'я до державних службовців. Тому, особливу увагу слід приділяти цьому аспекту саме в державному секторі, враховуючи особливості умов праці та мотиваційних факторів, що впливають на службовців органів публічної влади.

Сьогодні, коли в країні тільки пройшла адміністративно-територіальна реформа, коли в держава перебуває під нападом країни-агресора, проблема ефективного управління персоналом на державній службі є надзвичайно важливою та актуальною. Аргументуючи це, слід зазначити, що державні установи зазнають значний дефіцит висококваліфікованих кадрів, які дійсно здатні ефективно та продуктивно виконувати свої обов'язки. Окрім того, можна спостерігати значну рухливість персоналу, яка так само створює додаткові труднощі.

Все це в сукупності підкреслює важливість та необхідність вдосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади. Методи та підходи до управління персоналом повинні бути вдосконалені, адже якість роботи цих органів безпосередньо залежить від професіоналізму, кваліфікації та залученості працівників. Тому перегляд та оптимізація управління персоналом стає однією з ключових задач сучасного періоду.

Окрім вищезазначеного, актуальність даної теми дослідження підкреслюють дослідження значної кількості вчених-науковців, які працюють над питанням підвищення ефективності персоналом як сьогодні, так і 10 років тому. Серед таких вчених слід зазначити - Н. Гавкалова, Х. Дейнега, Л.

Балабанова, Т. Покотило, Л. Михалевська, О. Пархоменко-Куцевіл, Г. Авербух, М. Карпа та інші.

Незважаючи на те, що питання вже має певні напрацювання, роботи та дослідження, воно щороку потребує оновлення, доповнення та розробки нових та модернізації вже існуючих підходів.

Метою даної роботи є теоретичне та практичне обґрунтування методів підвищення якості управління персоналом на державній службі.

Для досягнення мети дипломної роботи було сформульовано наступні завдання:

- 1) проаналізувати теоретичні аспекти управління персоналом;
- 2) дослідити питання оцінки персоналу на державній службі, визначити їх переваги та недоліки;
- 3) розглянути шляхи удосконалення системи роботи з персоналом Центру надання адміністративних послуг, та працівників певного підрозділу;
- 4) розробити методи удосконалення оцінки персоналу та визначити ефективність їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процеси пов'язані з управлінням персоналом державної служби.

Предметом дослідження є методи щодо оцінки персоналу державної служби.

Для дослідження даної теми були використані такі методи: аналіз наукової літератури, історичний, абстрактно-логічний, також аналітичний, метод експертних оцінок тощо.

Основні положення та одержані результати дослідження були апробовані на IX Міжнародній науково-практичній конференції «TOPICAL ASPECTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH», (16-18.05.2024, Токіо, Японія).

Основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних вчених, нормативні документи та законодавство України, використано матеріали періодичних видань та сайти офіційної інформації про воєнний стан.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, принципи та значення управління персоналом на державній службі.

На сьогоднішній день персонал є необхідною складовою будь-якої організації. У більшості компаній персонал відіграє ключову роль, тому неможливо недооцінити його вплив на розвиток організації. Для виявлення потенціалу робітників та їх розвитку використовується управління персоналом. Рівень управління персоналом сьогодні визначає позицію компанії на ринку та її конкурентоспроможність. Той самий принцип стосується і державної служби, де якісна робота з робітниками має велике значення.

Людські ресурси є найважливішим видом ресурсів для будь-якого господарського суб'єкта. Вони становлять найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки відрізняються від матеріальних ресурсів своєю здатністю приймати самостійні рішення, діяти та мати власні інтереси. В управлінні персоналом використовується багато термінів, зокрема, всіх працівників підприємства (установи, організації) можна назвати персоналом або людськими ресурсами.

Персонал визначається як сукупність працівників, які виконують свої професійні завдання в рамках умов, встановлених трудовим договором. Цей термін охоплює всіх найманих співробітників, що працюють у даній організації, включаючи керівників, спеціалістів, менеджерів, технічних працівників та інших. Усі вони разом створюють команду, що працює на досягнення загальних цілей організації. [15]

Держава, як спеціальний орган громадської політичної влади, відображає інтереси домінуючого класу або соціальної групи, і через дії свого персоналу, який працює в державній службі, здійснює свої завдання та функції. Ефективність держави значно залежить від якості цих службовців, оскільки вони втілюють завдання та функції держави в реальному житті.

Державна служба відіграє важливу роль у підготовці та функціонуванні державного апарату, роблячи його здатним для практичного виконання завдань і функцій держави. Під час формування та розвитку державності, державна служба виступає як ключовий організаційний інструмент для досягнення цілей держави.

Ефективність будь-якої державної структури, включаючи державну службу, безпосередньо пов'язана з грамотним правильним підбором, розміщенням, організацією та ефективним використанням персоналу. Їхня професійна підготовка, кваліфікація та досвід роботи відіграють ключову роль. Окрім того, психологічна підготовка, стійкість та витривалість також дуже важлива для професійної діяльності державних службовців. [23]

Державний службовець - це громадянин України, який виконує роботу та очолює посаду в органі державної влади або в іншому органі державного сектору. Його оплата праці фінансується з бюджету країни, і він отримує заробітну плату за виконання обов'язків, які визначені його посадою. Ці завдання та функції безпосередньо пов'язані з діяльністю відповідної структури, і він виконує важливу роль у підтримці її роботи. Крім цього, державний службовець зобов'язаний строго дотримуватися принципів державної служби та виконувати свої обов'язки з повагою до закону і в інтересах громадян України. [2]

Тому, розглядати державного службовця, його діяльність, принципи та методи управління в державній службі слід як окрему специфічну групу.

Управління персоналом є складною та цікавою науково-практичною галуззю, що охоплює велику кількість аспектів. Вони включають організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні. До цього також входять різноманітні методи і засоби, що

використовуються для впливу на персонал організації. Основною метою управління персоналом є підвищення ефективності досягнення цілей організації. [2]

Управління персоналом в органах державної влади представляє собою унікальний процес, який включає спеціальний менеджерський вплив. Цей вплив реалізується через керівництво державних установ, їхніми відділами управління персоналом та працівниками цих установ. Вони відповідають за організацію, координацію та контроль за виконанням завдань, пов'язаних з персоналом.

Основні завдання управління персоналом включають підбір кандидатів, відбір найкваліфікованіших осіб для виконання певних обов'язків, розвиток персоналу через навчання та професійне підвищення кваліфікації. До цього також входить оцінювання роботи персоналу, мотивація та стимулювання їх досягнення цілей. Це все спрямовано на забезпечення ефективної роботи державних органів та досягнення їх стратегічних цілей.

Законодавчою базою, що виступає основою в формуванні задач у сфері організації роботи з персоналом та її складових виступає Наказ Національного агентства України з питань державної служби. [17]

Управління персоналом базується на ключових принципах, які служать основою для всієї наукової та практичної діяльності в цій важливій галузі. Це глибоко вбудоване поняття включає в себе створення добре зміцненої системи управління персоналом, ефективні механізми, які забезпечують її беззаперечну роботу, а також формування організаційної культури, яка відображає цінності та місію компанії. Принципи управління персоналом розглядаються як фундаментальні початкові положення, які мають бути враховані або строго дотримані при прийнятті будь-яких рішень, що стосуються персоналу. У цьому контексті можуть бути використані принципи, які великий гуру менеджменту Анрі Файоль запропонував ще у далекому 1923 році, і які з того часу демонструють свою велику цінність. (Таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

Принципи управління персоналом

№	Назва	Зміст принципу
1	Розподіл праці	Головна думка: прикладати зусилля лише на виконання важливих для тебе завдань. Адже кожна людина має здібності до свого аспекту, тому важливо правильно розформувати роботу.
2	Влада і відповідальність	Можливість керувати та мати владу - це право віддавати розпорядження, а невід'ємною складовою є відповідальність.
3	Дисципліна	Передбачає суворе дотримання правил та норм, встановлених законодавством та внутрішніми регламентами, виконання своїх обов'язків із належною відповідальністю та повагою до досягнутих угод між державними органами та їх працівниками. Це включає в себе підзвітність, обов'язковість виконання наказів та розпоряджень керівництва, а також застосування справедливих санкцій за порушення дисциплінарних норм.
4	Єдність розпорядництва	Працівник повинен отримувати вказівки тільки від однієї особи.
5	Єдність керівництва	Кожна група, що працює над однією метою, повинна діяти за єдиним планом і під керівництвом одного керівника.
6	Підпорядкування особистих інтересів загальним	Інтереси окремого працівника або групи працівників не повинні превалювати над інтересами організації.
7	Винагорода персоналу	Щоб забезпечити лояльність і підтримку працівників, їм потрібно виплачувати справедливую заробітну плату за виконану роботу.
8	Централізація	Принцип централізації на державній службі передбачає зосередження повноважень і прийняття рішень у руках центральних органів влади або керівництва. Це дозволяє забезпечити єдність управління, узгодженість дій, чітке дотримання законодавства та стандартів, а також ефективний контроль за виконанням завдань.
9	Ієрархія	Структура, в якій особи або групи розташовані у певному порядку, від вищих до нижчих рівнів. Вона передбачає наявність керівних посад, починаючи від найвищої і закінчуючи найнижчою, де кожен рівень підпорядкований вищому.
10	Справедливість	Справедливість є проявом правосуддя та доброти.
11	Стабільність персоналу	Даний принцип сприяє набуттю досвіду, підвищенню кваліфікації та створенню стабільного робочого середовища, яке позитивно впливає на ефективність роботи державного органу та реалізацію його функцій.
12	Ініціатива	Цей принцип заохочує проявлення творчості, відповідальності та проактивного ставлення до виконання службових обов'язків, сприяючи підвищенню ефективності та інноваційності в діяльності державної служби..
13	Єдність персоналу	Союз це показник сили, вона в свою чергу виступає результатом гармонії персоналу.

Джерело: створено автором на основі [15]

У наукових дослідженнях використовуються різні підходи для визначення ключових принципів управління персоналом. Ці принципи представляють собою фундаментальні положення, які вказують основний напрямок практичної діяльності в цій сфері. Ці аспекти включають розробку системи управління персоналом, її механізми функціонування та корпоративну культуру.

Розглянемо погляди сучасних вчених та дослідників на важливе питання розробки і застосування принципів управління персоналом. Декілька з них, зокрема С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко, привертають увагу, їх думки і дослідження представлені у таблиці 1.2. Варто зазначити, що багато теоретиків надають великої уваги розробці та застосуванню цих принципів, виокремлюючи їх як основоположний елемент успішного управління персоналом. Загалом, це підкреслює важливість даної теми в сучасному світі.

Таблиця 1.2

Принципи управління персоналом

№	Назва	Сутність принципу
1	Економічність	Створення якісної, ефективно та вигідної системи роботи з персоналом з метою зменшення використання будь-яких ресурсів.
2	Ієрархія	Дає можливість існування послідовної структури та взаємодію між відділами управління, що дозволяє передавати інформацію від верхнього керівництва до підлеглих рівнів або навпаки.
3	Оптимальність	Забезпечує пошук та вибір найбільш оптимального варіанту управління трудовими ресурсами, шляхом вивчення та розглядання пропозицій.
4	Комплексність	Важливо враховувати всі чинники та не лише загальноприйняті складові, що мають вплив на систему управління персоналом.
5	Безперервності	Дана система орієнтована на безперервну діяльність працівників, зменшення часу документообігу чи будь-яких інших затримок в роботі і уникнення простоїв технічних засобів управління, відповідно усунення чого сприяє підвищенню ефективності управління персоналом і його діяльності.
6	Принцип первинності функцій управління персоналом	Структура організації є другорядною після її функцій, а вимоги до персоналу, їх кількість, завантаженість та організаційна структура визначаються характером, обсягом, складністю та трудомісткістю функцій, які вона виконує.

Продовження Табл. 1.2

7	Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями системи (організації)	Тільки після розглядання потреб, фіксування цілей та визначення завдань, що потребує організація, можна визначати або варіювати відповідно до вищезазначеного функції.
---	--	--

Джерело: Створено автором на основі джерела [15]

Отже, сучасні принципи управління персоналом, що включають нові підходи, доповнюють та розширюють традиційні принципи. Вони враховують такі сучасні тенденції, як технологічні та демографічні зміни, зміни в організаційній культурі та вимоги державного управління. Це необхідно для створення ефективних та адаптивних систем управління персоналом, які можуть реагувати на сучасні виклики.

Хоча загальні принципи управління персоналом важливі, варто зазначити, що принципи у державній службі є унікальними та відрізняються від приватного сектору. Цю відмінність зумовлює специфіка державного управління, яке включає встановлені норми та стандарти. Проте, незалежно від цієї специфіки, є загальні принципи, які важливі для ефективного управління персоналом в державному секторі.

Таблиця 1.3

Принципи управління персоналом на державні службі

№	Назва	Сутність принципу
1	Професійність та компетентність	Для роботи на державний сектор потрібно відповідати належному рівню кваліфікації та компетентності усіх своїх працівників.
2	Об'єктивність та незалежність	Службовці повинні діяти об'єктивно та незалежно від будь-яких політичних або будь-яких інших впливів.
3	Прозорість та відкритість	Управління персоналом в державній службі має відповідати прозорості та відкритості.
4	Справедливість та рівність	Державна служба має гарантувати рівні умови для всіх своїх працівників та уникати дискримінації.
5	Ефективність та результативність	Управління персоналом повинно бути спрямоване на досягнення конкретних цілей та результатів, визначених стратегією державної служби.

Продовження Табл. 1.3

6	Неперервність та стабільність	Забезпечення стабільності та неперервності роботи державної служби за допомогою належного рівня кваліфікації та мотивації персоналу.
7	Професійний розвиток	Державна служба має забезпечувати можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації своїх працівників.
8	Довіра та добросовісність	Управління персоналом повинно ґрунтуватися на взаємній довірі та добросовісності між адміністрацією та працівниками.

Джерело: створено автором на основі джерела [51]

Ці принципи є універсальними та можуть бути адаптовані відповідно до специфіки державної служби в кожній установі. Вони слугують основою для ефективного управління персоналом і мають бути враховані в будь-якому робочому середовищі для забезпечення високої ефективності та продуктивності.

Методи управління персоналом - це інструменти впливу на колективи та окремих робітників метою яких є координація їх діяльності під час функціонування організації [19].

В Україні в органах державної служби у процесі управління персоналом використовується ряд методів, таких як:

- адміністративні;
- організаційно-розпорядчі;
- правові методи;
- економічні методи;
- соціально-психологічні;
- морально-етичні.

Використання кожного з обраних методів управління, будь-якої комбінації, що відповідає конкретним умовам функціонування організації, значно підвищує рівень управління всією структурою.

Детальніше ознайомитися з наявними методами управління персоналом в Україні, пропонуємо ознайомитись за допомогою рис. 1.1.

Методи управління персоналом в державному органі	
Адміністративні методи	Спрямовані на прийняття результативних управлінських рішень та забезпечення виконавчої дисципліни, порядку, а також матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності.
Організаційно-розпорядчі методи	Грунтуються на застосуванні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням і становлять методи організаційного та управлінського впливу.
Правові методи	Вони ґрунтуються на законодавчому регулюванні норм, що встановлені для державної служби, і виступають важливим засобом формування серед персоналу державної служби правової свідомості, правової відповідальності та правової культури.
Економічні методи	Сприяють стимулюванню та підвищенню мотивації керівного персоналу, сприяють зростанню їхнього інтересу до матеріальних винагород, підвищенню ефективності та результативності їхньої діяльності, таких як підвищення заробітної плати, виплата премій, надання пільг та заохочень.
Соціально-психологічні методи	Ці засоби є конкретними способами впливу на формування і розвиток свідомості та поведінки державного службовця, сприяють розвитку творчого підходу до виконання службових обов'язків, стимулюють ініціативність та діловитість, а також створюють умови для особистісного зростання.
Морально-етичні методи	Є способом морального регулювання поведінки персоналу, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку, формують моральну свідомість.

Рис. 1.1. Методи управління персоналом в державному органі

Джерело: створено автором на основі [24]

В цілому, управління персоналом в державній службі України стикається з численними проблемами. Одна з ключових проблем виникає з відсутності чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, що призводить до неправильного розподілу обов'язків. До того ж, процес відбору державних службовців часто неявний, що створює простір для неправильних призначень. Інша серйозна проблема полягає в обмежених можливостях кар'єрного зросту, що демотивує персонал і призводить до високої текучості кадрів. Крім того, недостатня увага приділяється постійному професійному навчанню, що

призводить до зниження якості послуг. Відсутність єдиних критеріїв оцінки та стимулювання також створює проблеми в управлінні персоналом.

Не менш важливою є кадрова ситуація в Україні, яка характеризується низьким рівнем професіоналізму. Відсутність спеціальної управлінської підготовки призводить до низької продуктивності та ефективності. Несумісність фахової підготовки з профілем діяльності створює проблеми в здійсненні функцій державної служби. Бюрократизм, байдужість та корупція керівництва також є великими перешкодами для ефективного управління персоналом і розвитку державної служби в Україні.

1.2. Методи оцінки персоналу в державному секторі. Переваги та недоліки.

Оцінка персоналу є невід'ємною частиною управління та системою атестації працівників, яку організація використовує у різних формах. Водночас це важливий інструмент для аналізу якісного складу кадрового потенціалу організації, виявлення її сильних і слабких сторін. Він також слугує відповідною базою для розвитку індивідуальних професійних навичок працівника та підвищення його кваліфікації. [11]

Воно не лише дозволяє отримати необхідну інформацію про окремих працівників та виявити, наскільки певний співробітник відповідає своїй посаді, але й сприяє підвищенню ефективності управління, мотивації персоналу та поліпшенню психологічного клімату в колективі.

Оцінка персоналу є важливим інструментом і менеджменту персоналу, оскільки дозволяє організації зберегти свої найкращі кадри, забезпечити їх професійне зростання та позбутися непотрібних працівників. Оцінка персоналу на державній службі має свої особливості та принципи, які відрізняють її від оцінки персоналу в інших сферах діяльності.

Проте, перш ніж перейти до процесу оцінки персоналу та вивчення методів оцінки, необхідно зрозуміти, що саме означає термін "оцінка персоналу", який може мати різні тлумачення серед вітчизняних науковців (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Досліджування дефініцій «оцінювання персоналу»

№	Джерело	Визначення	Ключові слова
1	Балабанова Л.В. [2].	Оцінка персоналу - це систематичний процес визначення, наскільки якісні характеристики персоналу (здібності, властивості) відповідають вимогам посади або робочого місця.	Процес
2	Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. [5]	Оцінка персоналу - це процедура, що використовується для визначення відповідності якостей працівника, його трудової поведінки та результатів його діяльності вимогам.	Процедура
3	Завіновська Г.Т. [8]	Оцінка персоналу - це систематична та структурована оцінка трудової продуктивності та ефективності роботи працівників.	Характеристика
5	Колот А.М. ,].	Оцінка персоналу включає в себе визначення того, наскільки кожен працівник досягає очікуваних результатів у своїй роботі та відповідає вимогам, що впливають з його виробничих завдань.	Досягнення

Джерело: складено автором на основі наукової літератури [2,5,8,13].

Проаналізувавши визначення науковці ми можемо дати висновок, що усі вони говорять про єдине, тож ми можемо запропонувати власне визначення, яке буде об'єднувати вже існуючі.

Оцінювання персоналу виступає в якості регулярного процесу та системного підходу, спрямований на встановлення відповідності якісних атрибутів працівників, таких як здібності, навички, трудова поведінка та результативність, до вимог певної посади або робочого місця в організації.

В цілому, оцінювання персоналу має багато цілей, і однією з найбільш поширених класифікацій є модель, запропонована провідним фахівцем в галузі розвитку людських ресурсів Дугласом МакГрегором (рис 1.2).

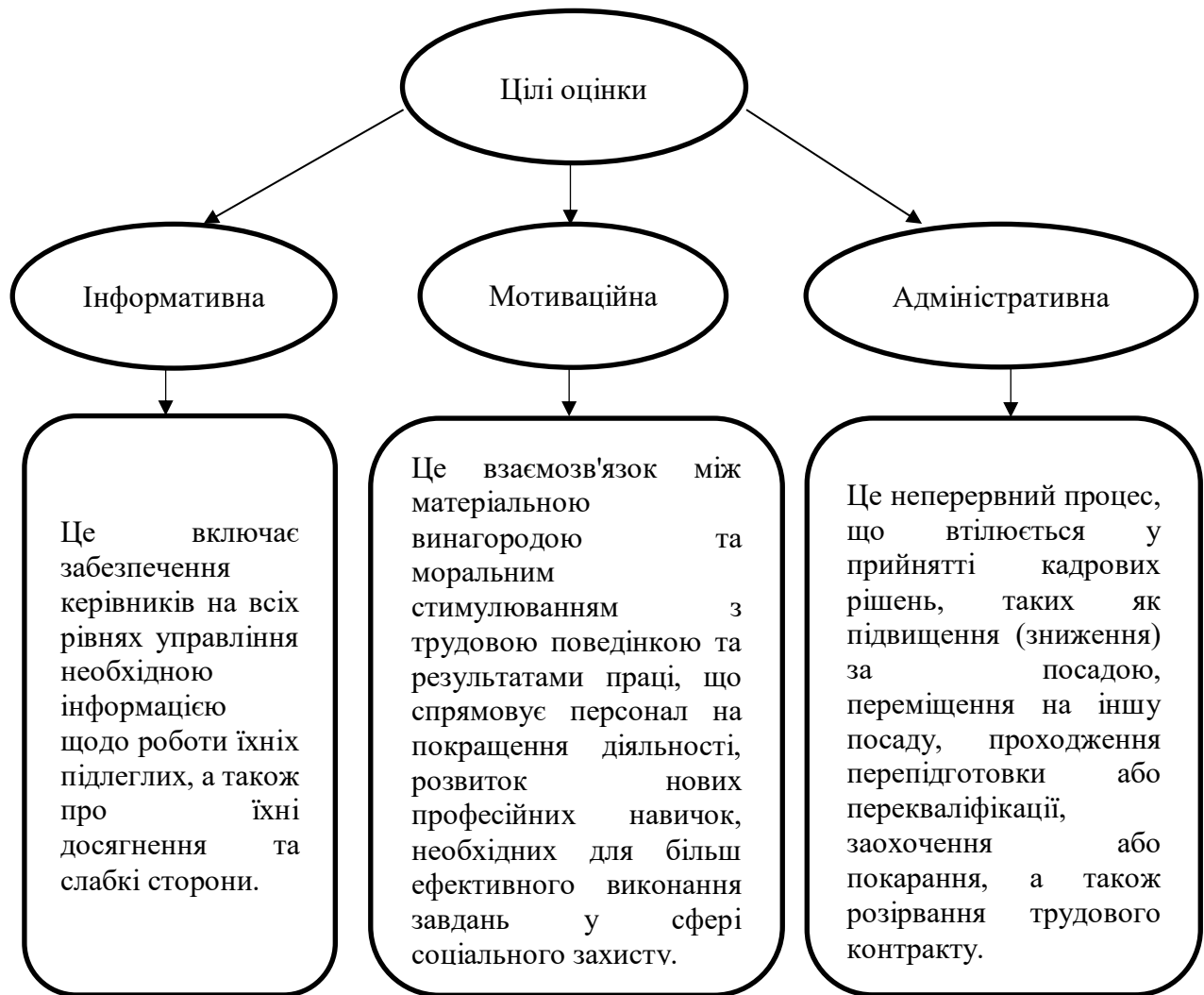


Рис. 1.2. Класифікація цілей оцінки персоналу за Д. МакГрегором

Джерело: створено автором на основі

Основною метою оцінки персоналу на державній службі є забезпечення якісного та ефективного виконання завдань та функцій органів державної влади. Окрім цього, метою можна зазначити:

- 1) виявлення потреб у підвищенні кваліфікації та навчанні державних службовців;
- 2) виявлення потенційних кандидатів на заміщення вищих посад в державній службі;
- 3) оцінки рівня дотримання законодавства, професійної етики, дисципліни роботи та інших вимог, що ставляться до державних службовців;

4) визначення рівня досягнення поставлених цілей та завдань, які були покладені на державного службовця;

5) оцінки рівня взаємодії з громадськістю та підпорядкованими.

Оцінка персоналу на державній службі має допомогти підвищити якість та ефективність роботи державних органів, а також забезпечити відповідність роботи державних службовців вимогам, що ставляться до них.

В загальному, процес оцінювання персоналу можна аналізувати з різних поглядів, але в усіх визначеннях важливим фактором є відповідність трудової поведінки співробітників та їх результатів діяльності певним стандартам. Основна відмінність оцінки персоналу на державній службі полягає у тому, що оцінюються не тільки результати роботи, але й дотримання законодавства, етики та морально-етичних принципів поведінки. Також, на державній службі може бути більш жорсткі системи контролю за діяльністю співробітників та встановлення вимог до кваліфікації і професійних компетенцій. Але пройшовши крізь усі етапи наведені вище цього процесу, можна досягти максимальної ефективності роботи працівників та підвищити продуктивність організації.

Також важливо буде зазначити, що оцінка персоналу на державній службі ґрунтується на принципах, що забезпечують об'єктивність та результативність процесу. До найважливіших принципів оцінки персоналу на державній службі належать:

1. Об'єктивність. Оцінка повинна базуватись на об'єктивних критеріях, що відображають реальні досягнення та результати діяльності співробітника.

2. Прозорість. Оцінка повинна бути прозорою та доступною для всіх зацікавлених сторін. Співробітник повинен бути повністю ознайомлений зі своїми результатами та мати можливість обговорити їх з керівництвом.

3. Релевантність. Оцінка повинна відображати реальну діяльність співробітника та його внесок у досягнення цілей державної служби.

4. Системність. Оцінка повинна бути проведена в рамках системи, що забезпечує її інтеграцію з іншими аспектами діяльності державної служби.

5. Мотивація. Оцінка повинна стимулювати співробітників до досягнення більш високих результатів та покращення своєї професійної майстерності.

Значення оцінки персоналу на державній службі є дуже високим, адже воно слугує базою для забезпечення ефективності діяльності органів влади. Вона дозволяє виявляти потреби у підвищенні кваліфікації та розвитку співробітників, визначати їхні сильні та слабкі сторони, а також надавати зворотний зв'язок щодо результатів їхньої роботи. Крім того, оцінка персоналу є важливим елементом процвітання країни в цілому, виведення її на достойний рівень на світовій арені.

Розглянемо підходи та методи оцінювання ефективності роботи на державній службі. У відповідності зі сучасними вимогами до державної служби, розвиток персоналу є одним із найважливіших завдань для досягнення ефективної та високоякісної роботи державних органів. Можна зазначити, що одним з найважливіших елементів у процесі управління персоналом є оцінка його роботи, що дозволяє визначити потенціал кожного працівника та забезпечити максимальну продуктивність.

Існує дуже багато методів та підходів до оцінки персоналу у різних організаціях та державна служба не є виключенням. Безумовно, вони можуть варіюватися в залежності від контексту та країни. Однак, деякі загальні підходи можуть бути використані для оцінки їхньої роботи.

Один з підходів - це оцінка результатів роботи державного службовця. Це можна зробити, наприклад, шляхом вимірювання кількості законів або політик, які були розроблені та введені в дію завдяки їхній роботі, або рівня виконання цих політик.

Інший підхід - це оцінка здатності державного службовця до співпраці з іншими учасниками системи влади та громадськістю. Це можна зробити, наприклад, шляхом анкетування інших державних службовців, політиків, журналістів та громадських активістів, щоб з'ясувати, наскільки державний службовець може взаємодіяти та співпрацювати з іншими учасниками системи влади та громадськістю.

Третій підхід - це оцінка здатності державного службовця до інноваційної діяльності та внесення новаторських ідей. Це можна зробити, наприклад, шляхом оцінки кількості ініціатив, які були запропоновані та впроваджені завдяки їхній роботі, або рівня використання нових технологій та підходів у роботі.

Важливо зазначити існування різних методів оцінки персоналу. Класичні методи оцінки персоналу базуються на ретельному аналізі результатів роботи працівника, які визначаються в рамках його професійних обов'язків. Серед них можна виділити наступні методи: (Таблиця 1.5)

Таблиця 1.5

Класичні методи оцінки персоналу

Метод	Сутність методу
Рейтинговий метод	Метод полягає у оцінці персоналу за допомогою розстановки балів за певними категоріями.
Метод шкали	Метод має сутність в оцінці рівня компетентності кожного працівника за допомогою визначення його позиції на шкалі відповідно до критеріїв, які визначаються заздалегідь.
Метод 360 градусів	Метод передбачає залучення до оцінки працівника не тільки його безпосередніх керівників, але й інших працівників, які мають з ним контакти в робочому процесі, таких як підлеглі, колеги та клієнти.
Метод порівняння	Метод полягає у визначенні рівня компетентності кожного працівника на основі порівняння його результатів роботи з результатами інших працівників, які виконують схожі завдання.

Джерело: складено автором на основі наукової літератури [14]

Сучасні методи оцінки персоналу на державній службі базуються на більш комплексному підході до оцінки роботи працівників. Цей підхід включає в себе оцінку не тільки результатів роботи, а й їхніх компетенцій, особистісних якостей та потенціалу розвитку. Серед сучасних методів можна виділити наступні (Таблиця 1.6):

Сучасні методи оцінки персоналу

Метод	Сутність методу
Атестація державних службовців	Метод передбачає оцінку працівника на основі його компетенцій, які включають знання, навички та особистісні якості, що необхідні для виконання конкретних завдань на робочому місці.
Метод результатів та поведінки	Метод базується на оцінці результатів роботи працівника та його поведінки, яка дозволяє визначити, як він досягає результатів.
Метод самооцінки	Метод полягає в тому, що працівник дає оцінку своїй власній роботі, що дозволяє забезпечити його більш активну участь у процесі управління персоналом.
Метод асесмента центрований на даних	Цей метод використовується для збору та аналізу даних про роботу працівників з метою визначення їхнього потенціалу та можливостей для подальшого розвитку.
Метод інтервальної шкали	Цей метод полягає в використанні шкали оцінок з певним інтервалом для визначення рівня компетентності та результативності працівника.
Метод балансової оцінки	Цей метод передбачає оцінку роботи працівника з урахуванням різних факторів, таких як його результативність, компетентність, потенціал розвитку, а також дотримання етичних та професійних стандартів

Джерело: складено автором на основі [20]

Зазначені методи оцінки персоналу можуть бути використані на державній службі залежно від конкретної ситуації та завдань, що перед ними стоять. Але важливим питанням є не тільки вибір методів, але й використання їх в комплексі з іншими інструментами оцінки, такими як збір інформації про працівника від колег, його підлеглих та клієнтів, а також брати до уваги особистісні якості працівника та його індивідуальні особливості.

Як зазначалося раніше, метод 360-градусної зворотного зв'язку є популярним методом оцінки персоналу на державній службі та Центри надання адміністративних послуг не є виключенням.

Метод 360 градусів - це спосіб оцінки персоналу. Він допомагає визначити, наскільки співробітник відповідає посаді через опитування керівників та колег. Якщо до оцінки залучити клієнтів чи підрядників, то вийде

оцінка «540 градусів». За підсумками можна сформувати об'єктивну картину, наскільки співробітник відповідає тим чи іншим компетенціям.

Процес проведення оцінки за методом 360 градусів розглянемо у Рис. 1.3

Етапи проведення оцінювання за методом 360 градусів	
1	Встановлення певних навичок та стандартів їх оцінки для кожної оцінюваної посади.
2	Створення анкет для оцінки конкретних критеріїв.
3	Здійснення опитування серед оцінювачів.
4	Зібрання заповнених опитувальних листів
5	Обробка даних.
6	Аналіз результатів та надання оціненому працівнику поверненої інформації.
7	Створення стратегій для розвитку недостатніх навичок працівника.

Рисунок 1.3. Етапи проведення оцінювання за методом 360 градусів

Джерело: складено автором на основі [16]

Оцінка 360 градусів не тільки визначає відповідність співробітника вимогам компанії та його сильні і слабкі сторони, але і виконує наступні задачі:

1. Розробляє стратегії для розвитку професійних та особистісних компетенцій працівників.
2. Забезпечує більшу прозорість в прийнятті рішень щодо кар'єрного росту та звільнення.
3. Визначає можливості для ефективного досягнення цілей.
4. Відбирає працівників для кадрового резерву компанії.
5. Зміцнює корпоративну культуру.
6. Оцінює ефективність поточної програми навчання та розвитку.
7. Вдосконалює міжособистісні відносини та підвищує продуктивність команди.

8. Корегує стиль управління та внутрішні бізнес-процеси компанії.

Анкетування проходять керівник, підлеглі, колеги та безпосередній об'єкт оцінки.

Приклад анкетування за методом 360 градусів можна розглянути у Додатку А.

Після того, як анкетування пройдуть усі вищезазначені особи, робиться діаграма, що зображена на Рис. 1.4, та робляться відповідні висновки.

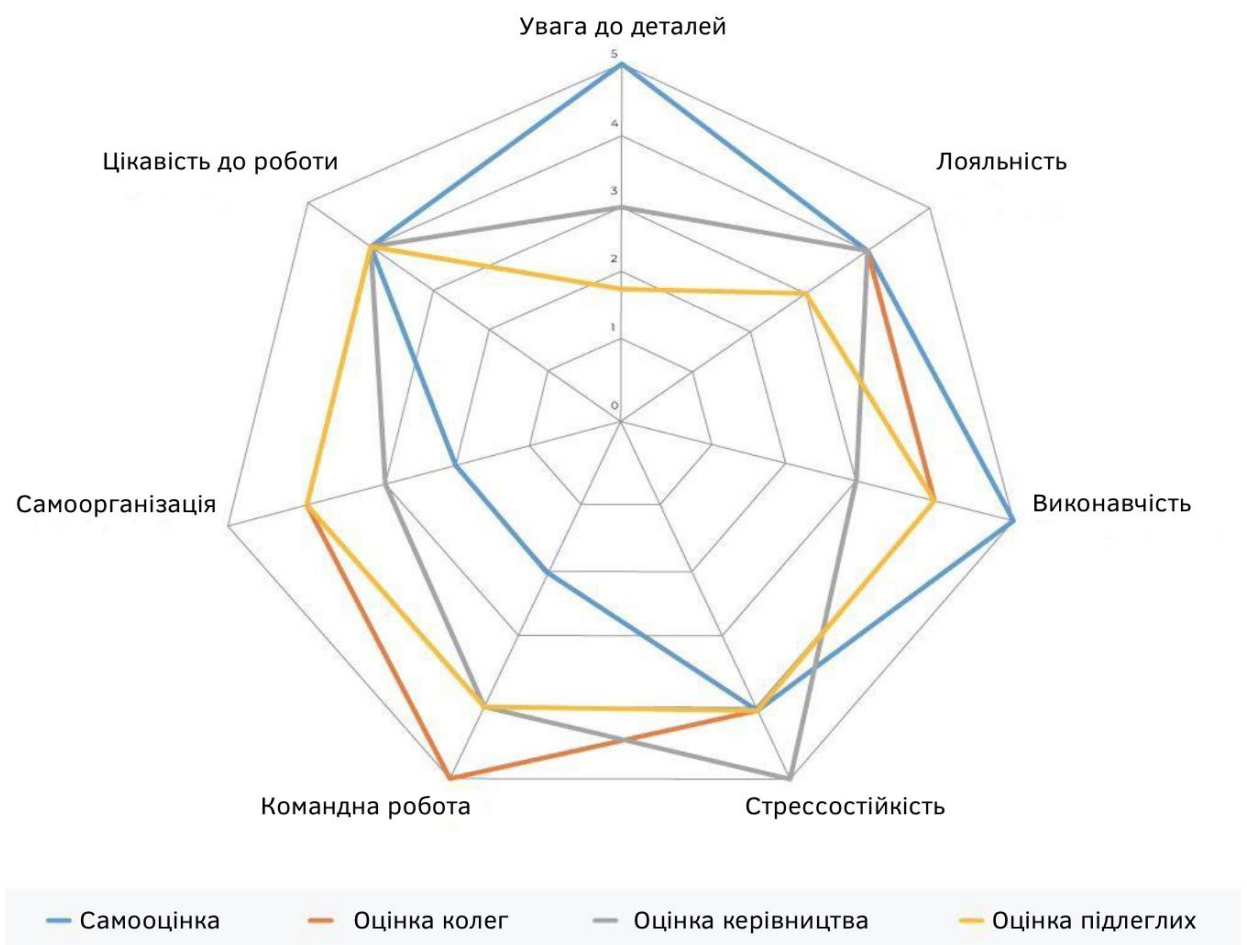


Рис. 1.4. Структуровані та графічно зображені результати тесту 360 градусів.

Пропонуємо уважно розглянути переваги та недоліки даного методу, які представлені у Таблиці 1.8. Це допоможе отримати об'єктивне уявлення про його

ефективність і вирішити, чи варто застосовувати цей метод у конкретному випадку.

Таблиця 1.8

Переваги та недоліки методу «360 градусів»

№	Переваги та недоліки методу «360 градусів»	
1	Більш об'єктивна оцінка: завдяки включенню різних груп оцінювачів, отримується більш повне та об'єктивне уявлення про роботу співробітника.	Недостатня конфіденційність: якщо не забезпечується анонімність оцінок, співробітники можуть бути обережні у висловленні своїх думок.
2	Розширення перспективи: оцінюючі особи з різних груп дають свої враження та спостереження, що дозволяє отримати ширший огляд професійного розвитку та можливостей покращення.	Невідповідність цілям оцінки: метод «360 градусів» може бути неефективним для оцінки певних аспектів роботи, якщо він не враховує специфіку позиції чи завдань співробітника
3	Розвиток самосвідомості: співробітник отримує можливість побачити себе з різних ракурсів і покращити свої слабкі сторони, розвивати сильні сторони та підвищувати свій професійний рівень.	Витрати часу і ресурсів: метод може бути витратним з точки зору часу і ресурсів, оскільки вимагає залучення багатьох оцінювачів та проведення процедури збору, обробки та аналізу даних.
4	Зміна культури організації: метод може сприяти створенню культури зворотного зв'язку, де співробітники навчаються давати та приймати конструктивну критику.	Напружений відносини: Якщо процес оцінки не виконується адекватно і з розумінням, це може призвести до напружених відносин між співробітниками та порушенням колективної співпраці.

Джерело: складено автором на основі [16]

Враховуючи переваги та недоліки, важливо встановити чіткі процедури, гарантувати конфіденційність оцінок, навчати оцінювачів і співробітників вірно та об'єктивно використовувати результати оцінки, а також забезпечити регулярне оновлення та вдосконалення методу для забезпечення його ефективності.

Ще один засіб оцінки персоналу у Центрах надання адміністративних послуг України - атестація державних службовців, яка проводиться відповідно до законодавства України "Про державну службу". [10].

Етапи проведення атестації державних службовців пропонуємо розглянути на рис.1.4.

Етапи проведення атестації державних службовців	
1. Підготовка	Державна служба України з питань праці розробляє положення про атестацію, в якому визначаються процедура та критерії атестації. Державний службовець отримує інформацію про процес атестації та необхідну документацію.
2. Збір документів	Державний службовець збирає необхідну документацію, яка підтверджує його професійну діяльність, освіту, кваліфікацію та досягнення у роботі.
3. Подання документів	Робітник подає зібрану документацію до атестаційної комісії в установлені строки.
4. Атестаційна комісія:	Атестаційна комісія розглядає подані документи, проводить інтерв'ю та оцінює компетентність державного службовця згідно з встановленими критеріями.
5. Прийняття рішення	Ат. комісія приймає рішення про підтвердження або непідтвердження кваліфікації державного службовця. У разі непідтвердження, комісія може рекомендувати вжиття заходів щодо підвищення кваліфікації.
6. Направлення рішення:	Рішення атестаційної комісії повідомляється державному службовцеві письмово. У разі позитивного рішення, державний службовець отримує підтвердження своєї кваліфікації та зберігає свій статус державного службовця. У разі негативного рішення, комісія може рекомендувати вжиття заходів щодо підвищення кваліфікації, навчання або перекваліфікації.
7. Апеляція:	Державний службовець має право оскаржити рішення атестаційної комісії у встановленому порядку, який передбачає подання апеляції до вищої інстанції.
8. Поновна атестація:	Державні службовці підлягають періодичній атестації згідно з встановленими термінами. Це сприяє постійному оновленню їхніх кваліфікаційних рівнів та відповідності вимогам посади.

Рис. 1.4. Етапи проведення атестації державних службовців

Джерело: складено автором на основі [11]

В цілому, атестація – найкраща оцінка кваліфікації державного службовця, але мінус її полягає у тому, що у даному випадку не оцінюються особистісні якості.

Проаналізувавши найпопулярніший метод оцінки персоналу – метод 360 градусів та необхідну на державній службі атестацію, можна зробити висновок, що оцінка персоналу у даній сфері знаходиться на належному високому рівні, але має свої недоліки. Такий висновок ми можемо зробити на основі гарних показників оцінки роботи та якості надання послуг державною установою Центром надання адміністративних послуг (на прикладі Департаменту у місті Івано-Франківськ). Також у даному Департаменті проводиться оцінювання персоналу за допомогою сучасних популярних методів, які дають об'єктивну оцінку та розвивають самосвідомість, а також державні службовці проходять якісну атестацію, що передбачена Законом України «Про державну службу» [10].

Окрім вищезгаданих методів, існують й інші методи оцінки персоналу на державній службі та оскільки кожен метод має свої переваги та недоліки, однак, важливо застосовувати їх комплексно, щоб забезпечити більшу ефективність.

Отже, оцінка персоналу є важливою частиною системи управління персоналом, яка відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності роботи державної служби. Важливо зазначити, що принципи та методи управління не лише виступають як важливі чинники підвищення ефективності роботи персоналу державної служби, але і є основою для забезпечення якісного та ефективного виконання завдань та функцій органів державної влади.

Безперечно, оцінка персоналу є суттєвим інструментом, який допомагає забезпечити високий рівень професіоналізму працівників, що є ключовим для успішного функціонування будь-якої організації. Відповідно, основна мета оцінки персоналу полягає у забезпеченні якісного та ефективного виконання завдань та функцій органів державної влади.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ЦЕНТРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

2.1. Характеристика та дослідження методів оцінки персоналу, які застосовують у Центрі надання адміністративних послуг міста Івано-Франківськ

Процеси децентралізації в Україні спрямовані на покращення якості життя українців у різних сферах, включаючи реформування системи адміністративних послуг. Основна мета цієї реформи - забезпечити доступність, швидкість і якість послуг. Досягнення цієї амбітної мети можливе не лише за допомогою спрощення процедур отримання адміністративних послуг, але й розвитком мережі центрів надання адміністративних послуг.

Саме для організації ефективної роботи ЦНАП Законом України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року №5203-VI унормовано основоположні вимоги щодо утворення та функціонування таких центрів [9]. Кабінетом Міністрів України розроблено низку нормативно-правових актів, якими затверджено певні положення та регламенти. [12, с.3]

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) в Україні - це місця, де фізичні та юридичні особи можуть отримати різноманітні адміністративні послуги в сприятливих умовах. [9] Центри створюються місцевими радами та місцевими державними організаціями. Можуть мати територіальні підрозділи, віддалені робочі місця та мобільні офіси для легшої доступності.

Підвищення доступності та якості державних послуг, а також створення розгалуженої мережі ЦНАПів сприяє формуванню прозорої та відповідальної системи управління на різних рівнях, яка задовольняє потреби громадян. Це також сприяє створенню робочих місць, навіть у маленьких населених пунктах.

На рисунку 2.1 зображено основні завдання, що стоять перед усіма ЦНАПами України.

Основні завдання ЦНАПів України	1) Забезпечення швидкого та ефективного надання адміністративних послуг з найменшою кількістю візитів суб'єктів звернень.
	2) Спрощення процедури отримання адміністративних послуг.
	3) Забезпечення інформації громадянам про вимоги та процедуру отримання адміністративних послуг через ЦНАП, а також надання повної та чіткої інформації про необхідні документи для отримання цих послуг.
	4) Прийом документів від заявників, їх реєстрація, та наступне направлення згідно з встановленою процедурою до особи, яка надає адміністративні послуги.
	5) Організація контролю за якістю адміністративних послуг, встановлення та реалізація заходів для підвищення їх якості, а також публікація інформації про результати контролю та вжиті заходи.
	6) Створення умов для ефективної взаємодії з особами, які надають адміністративні послуги.
	7) надання адміністративних послуг.

Рис. 2.1. Основні завдання ЦНАПів в Україні

Джерело: складено автором на основі [18]

Отже, комплексний підхід до організації та управління процесом надання адміністративних послуг через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) дозволяє досягти високої ефективності, забезпечує прозорість всіх процедур та високу якість обслуговування. Це в свою чергу відповідає сучасним потребам громадян і бізнесу, що дозволяє їм бути активними учасниками суспільства, здійснювати свої права та обов'язки, а також сприяє розвитку місцевих громад.

Завдання, що стоять перед Центрами надання адміністративних послуг виконуються на основі певних принципів, загальні з яких зображено на рис. 2.2.

Загальні принципи ЦНАПів	1) Послуги доступні для всіх фізичних та юридичних осіб.
	2) Гарантується відповідність розміру оплати за послуги чинним нормативно-правовим актам.
	3) Принципи відкритості та прозорості додержуються.
	4) Процедури зрозумілі для всіх зацікавлених сторін.
	5) Вирішення питань здійснюється оперативно.
	6) Забезпечується доступ суб'єктів звернень до інформації про стан, хід та результати розгляду їх звернень.

Рисунок 2.2. Загальні принципи Центрів надання адмін. послуг України
Джерело: складено автором на основі [18]

На основі даних завдань та перелічених принципів і надаються сотні різних адміністративних послуг. Наприклад: закордонні та ID паспорти, реєстраційні процедури, земельні питання, житло, квартирний облік, комунальне господарство, підприємницька діяльність, соціальний захист, охорона праці, екологія тощо.

Персонал Центру надання адміністративних послуг є ключовим фактором для забезпечення високої якості надання адміністративних послуг. Вони грають важливу роль, оскільки саме завдяки їх професійній роботі виконується основна частина процесів. Вони є важливими учасниками в процесі надання послуг, бо вони є тими, хто взаємодіє з клієнтами, вирішує їх проблеми і виконує всі необхідні процедури для забезпечення їх задоволення.

Організаційна структура ЦНАП є складною системою підрозділів, що включає керівництво, відділ з питань персоналу, відділ з питань зв'язків з громадськістю, технічний відділ та пряму лінію для надання адміністративних послуг громадянам. Кожен з цих підрозділів має відповідальність за свою функціональну область та виконує визначені завдання і функції.

Керівництво ЦНАП відповідає за загальне керівництво та координацію діяльності всіх підрозділів. Відділ з питань персоналу забезпечує роботу колективу і розвиток персоналу. Відділ зв'язків з громадськістю відповідає за інформацію про послуги та взаємодію з громадськістю. Технічний відділ підтримує обладнання та програмне забезпечення.

Крім того, ЦНАП також має регулярні зустрічі та консультації з представниками громадськості та місцевими органами влади, щоб відстежувати і аналізувати потреби та пропозиції громадськості та вдосконалювати роботу центру. Крім того, ЦНАП активно працює над впровадженням нових технологій

та розширенням спектру послуг, що надаються, щоб забезпечити найкращий сервіс для громадян.

Керівництво Центру надання адміністративних послуг забезпечує неухильний контроль за роботою всіх відділів, що забезпечує високу якість послуг. Крім того, воно завжди зосереджене на розвитку та вдосконаленні роботи центру, в тому числі на використанні новітніх технологій та підвищенні кваліфікації персоналу.

Важливо зазначити, що люди - це ключовий ресурс будь-якої організації, тому він зосереджений на пошуку талановитих фахівців та на їхньому навчанні. Крім того, він контролює виконання посадових обов'язків співробітників, щоб забезпечити високу якість послуг.

Безумовно, в залежності від населеного пункту організаційна структура Центру надання адміністративних послуг може варіюватись: кількісний склад спеціалістів, адміністраторів, заступників керівників, але в загальному ЦНАП - це державний заклад, що надає адміністративні послуги. Організаційна структура центру складається з керівництва, відділів з питань персоналу, зв'язків з громадськістю, технічного відділу та прямої лінії для надання адміністративних послуг. Кожен відділ відповідає за свою функціональну область та має свої завдання та функції.

Схематично зображену організаційну структуру Департаменту Центра надання адміністративних послуг м. Івано-Франківську можна розглянути в Додатку Б.

Якість управління персоналом, включаючи належний рівень оцінки персоналу має прямий вплив на всі аспекти руху персоналу. Ефективне управління допомагає підтримувати оптимальний рівень чисельності працівників, знижувати плінність кадрів за рахунок того, що вчасно проведена оцінка даного робітника та як наслідок виконані певні дії, наприклад, проведено підвищення кваліфікації у разі зниження продуктивності або переведення на інший відділ у разі невідповідності особистісних якостей з вимогами посади. Також, ефективно управління персоналом допомагає забезпечувати ефективне

заміщення та оновлення персоналу, а також підтримувати високий рівень сталості кадрів за допомогою правильної роботи з працівниками. Аналіз показників руху персоналу дозволяє виявити проблеми в управлінні та вчасно їх коригувати для підвищення загальної ефективності організації. – табл. 2.3

Таблиця 2.3

Аналіз показників руху персоналу за 2021- 2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення		Темп зміни, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Чисельність працівників, усього, чол.	73	59	68	-3	+19	81%	115%
Кількість прийнятих працівників, чол.	5	7	11	+2	+4	140%	157%
Кількість звільнених працівників, чол.	8	18	2	+10	-16	225%	11%
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.	13	25	13	+12	-12	192%	52%
Коефіцієнт оновлення персоналу	7%	10%	16%	+3	+6	143%	160%
Коефіцієнт обороту з вибуття	12%	27%	3%	+15	-24	225%	11%
Коефіцієнт плинності кадрів	12%	27%	3%	+23	0	429%	100%
Коефіцієнт заміщення	5%	10%	10%	+5	0	200%	100%
Коефіцієнт сталості кадрів	89%	58%	81%	-31	+23	65%	140%

Джерело: складено автором на основі офіційного сайту установи [19]

Таким чином, за розрахунками ми можемо зазначити, що найбільш сталим періодом роботи Департаменту надання послуг громадянам м. Івано-Франківськ є 2021 рік. Усі розраховані коефіцієнти знаходяться у межах норми, а коефіцієнт сталості кадрів є на найвищому рівні.

При підсумках слід враховувати початок повномасштабного вторгнення, у 2022 році, що у більшості і стало причиною вагомих змін в кадровому складі, а саме спостерігається підвищення коефіцієнта оновлення персоналу з 7% у 2021 році до 16% у 2023 році. Це свідчить про збільшення інтенсивності прийняття нових працівників. Коефіцієнт обороту з вибуття спочатку зростав з 12% у 2021 році до 27% у 2022 році, але в 2023 ми бачимо низький показник, що може свідчити про початок стабільності кадрового складу. Коефіцієнт плинності персоналу так само має різкий підйом, але стабілізується у 2023 році. Це може вказувати на покращення у збереженні працівників. Коефіцієнт заміщення персоналу підвищується, це свідчить про потребу в робітниках. Коефіцієнт сталості кадрів в останній рік показує високий рівень стабільності персоналу.

В цілому, аналіз показників руху персоналу за 2021-2023 роки свідчить про значні коливання у 2022 році з наступною стабілізацією у 2023 році.

Тож підсумовуючи, слід зазначити, що ЦНАП - це важлива ланка у системі надання адміністративних послуг в Україні. Своєю чітко сформованою структурою він забезпечує ефективне та оперативне надання різноманітних послуг населенню. Організаційна структура даної установи складена максимально ефективно та завдяки цьому всі процеси є чітко відпрацьованими. Проаналізувавши показники руху персоналу за останні роки, ми змогли оцінити фактичний стан та на базовому етапі оцінити ефективності використовуваних установою методів управління та оцінки персоналу.

2.2. Оцінка ефективності роботи персоналу та якості надання послуг

Оцінка персоналу є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи установи та якості надання послуг. Вона дозволяє оцінити поточний рівень професійних здібностей та компетентності працівників, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також виявити можливість для покращення. Як

зазначалося раніше, оцінка персоналу виконується за допомогою різних методів, таких як анкетування, спостереження, інтерв'ю, оцінка за досягненнями тощо. Ці методи дозволяють зібрати об'єктивну інформацію про роботу працівників, їхні навички, знання та професійну кваліфікацію.

Для глибшого вивчення системи оцінки персоналу, давайте проаналізуємо, як служба управління персоналом виконує свої завдання. Згідно статті 18 Закону України "Про державну службу", служба управління персоналом, як підрозділ або окрема посада, повинна добре розподіляти свій робочий час:

- підвищенню мотивації і прихильності персоналу;
- підвищенню професійної компетентності державних службовців, розширенню бази умінь та навичок, складанню індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та визначення вимог до рівня його професійної компетентності;
- впровадженню процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності;
- системі заохочення. [18]

Тож, для детального аналізу пропонуємо розглянути систему мотивацій персоналу у Центрах надання адміністративних послуг.

Система мотивацій представляє собою сукупність пов'язаних між собою компонентів, які заохочують окремо працівника або загальний колектив для досягнення певних цілей організації.

Створення сприятливих умов та стимулів має розвивати у працівників свідоме ставлення до робочих обов'язків, що є запорукою підвищення продуктивності та якості державної установи, має формувати позитивний клімат в організації, розкривати потенціал окремих робітників та відділу в цілому.

Основною мотивацією у виборі державної сфери серед людей є забезпечення соціального захисту державних службовців (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Форми соціального захисту службовців

Джерело: складено автором на основі джерел [11]

Заробітна плата державних службовців в Україні встановлюється відповідно до Закону України «Про державну службу». Стаття 50 цього Закону передбачає, що «держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи» [10]. Так, державний службовець отримує зарплату з державного бюджету. Ця зарплата складається з фіксованого посадового окладу, затвердженого Урядом для відповідної адміністративно-територіальної одиниці, надбавки за вислугу років (3 відсотки від посадового окладу за кожен рік державної служби, але не більше 50%), та надбавки за ранг державного службовця та спеціальних звань. Премії також входять в зарплату. У рамках фонду оплати праці можуть здійснюватися додаткові стимулюючі виплати, як-то надбавки за інтенсивність праці та за

виконання особливо важливої роботи, враховуючи якість та складність підготовлених документів і терміновість виконання завдань. Нарахування зарплати державних службовців регулюється чіткою процедурою і контролюється органами влади. Це допомагає уникнути корупційних схем та неточностей у зарплатних виплатах.

Але важливо відмітити, що на сьогоднішній день, з 01.04.2024, мінімальна зарплата державного службовця складає 6440 грн. на місяць, причому це на 1560 грн. менше, ніж мінімальна заробітна плата, що складає 8000 грн. на місяць. Також важливим актуальним аспектом є те, що з 01.04.2024 запрацювала нова система оплати праці держслужбовців: 70% зарплати становить посадовий оклад і лише 30% — премія.

Підсумувавши матеріальний стимул, можна зазначити, що на сьогоднішній він не є вагомим у системі мотивацій, тому слід розглянути нематеріальні та зробити їх максимально привабливими для працівників.

До нематеріальних стимулів мотивації державного службовця відносимо матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань, надання безвідсоткового кредиту для житла та бронювання від військової служби, що на сьогоднішній день є гарантією збереження свого робочого місця, перебування в колі родини та визначає значимість і необхідність внеску даної праці на державному рівні. Також, «за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги» враховуються заохочення, що визначені статтею 53 ЗУ «Про державну службу»: 1) проголошення подяки; 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); 5) представлення до відзначення державними нагородами. [10]

Провівши опитування серед працівників Департаменту Центру надання адміністративних послуг у місті Івано-Франківськ на тему їхньої залученості та мотивації до роботи, ми отримали такі результати: (рис. 2.4)

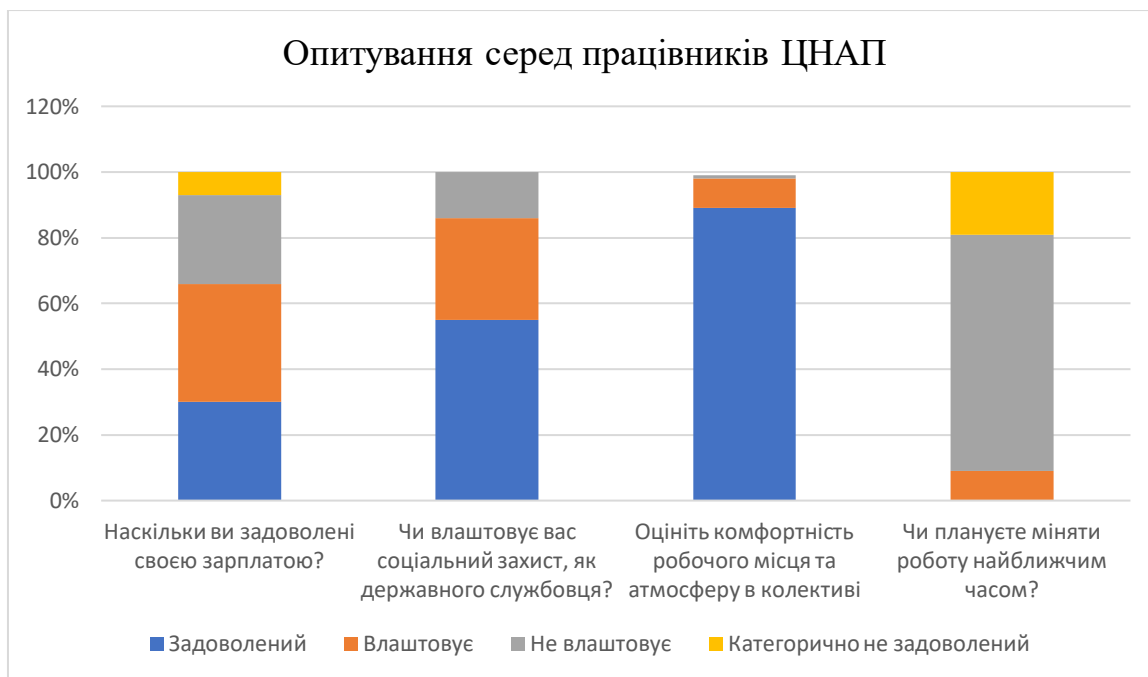


Рис. 2.4. Опитування працівників Центру надання адміністративних послуг у м. Івано-Франківськ

Джерело: сформовано автором

На підставі вищезазначеної інформації та проведеного опитування можемо зробити висновок, що не дивлячись на пониження оплати працівники Департаменту зберігають мотивацію до роботи завдяки соціальному захисту, гарантії збереження робочого місця та атмосфері в колективі.

Наступним аспектом, який дозволить оцінити рівень управління персоналом є виявлення сильних та слабких сторін робітників та як наслідок їх навчання.

Під час створення та функціонування ЦНАП, важливо опитувати співробітників про їх розуміння основних проблем ЦНАП та їхньої особистої роботи. Ця інформація може надати керівництву важливі відомості. Також корисно досліджувати думки співробітників про те, чи задовольняє їх потреби та очікування роботодавець. За словами зарубіжних експертів, задоволеність персоналу - один з ключових факторів якісного обслуговування.

Важливим чинником для ефективного функціонування ЦНАП є підвищення кваліфікації працівників. Це означає, що персонал установи повинен активно зосереджуватися на підвищенні продуктивності своєї роботи та постійному професійному самовдосконаленні. Професійне самовдосконалення не обмежується лише набуттям нових навичок, але також передбачає закріплення та збагачення існуючих знань. Процес самовдосконалення може включати в себе навчання нових методів роботи, а також отримання додаткових навичок, необхідних для виконання покладених обов'язків. Особлива увага при цьому повинна бути приділена психологічній підготовці, що є надзвичайно важливим аспектом для забезпечення високого рівня обслуговування.

Методи підвищення кваліфікації включають:

- самоосвіту персоналу через опрацювання співробітниками відповідного обсягу джерел, погоджених з керівником;
- організацію керівником навчальних та ознайомлювальних занять з практичним спрямуванням, таких як тренінги, виїзні збори, зустрічі колективу та інші заходи для вивчення, обміну та поширення досвіду. Досвідчені співробітники ЦНАП або суб'єкти надання адміністративних послуг можуть виступати як викладачі або тренери на таких заходах. При підвищенні кваліфікації основний акцент слід робити на практичних заняттях;
- відрядження на спеціальні курси підвищення кваліфікації;
- обмін найкращими практиками між ЦНАП різних міст;
- стажування співробітників.

На основі даних Департаменту Центру надання адміністративних послуг, можемо зазначити, що останні три роки майже всі робітники пройшли підвищення кваліфікації. На рис. 2.5 можемо ознайомитись з пройденим навчанням.

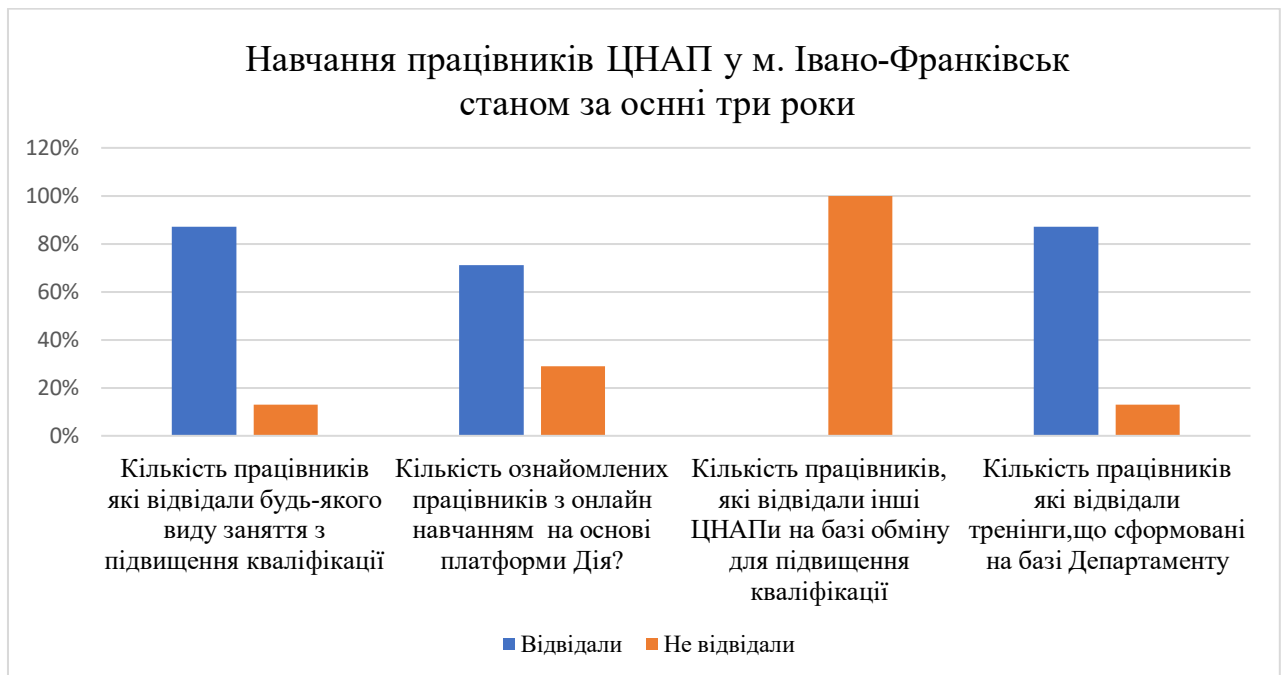


Рис. 2.5. Відвідування працівниками будь-якого формату навчання у Департаменті Центру надання адміністративних послуг у м.Івано-Франківськ.
Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши дані Департаменту, можна побачити наступні показники: 87% з усіх працівників відділу за останні три роки мали досвід проходження навчання за своєю кваліфікацією, що є задовільним показником серед Центрів надання адміністративних послуг по Україні. 13% які не відвідали навчання можуть буди вже звільнені або тільки найняті на роботу протягом останнього звітного періоду. Нажаль, лише 71% працівників мав досвід проходження безкоштовних курсів, які є дуже місткими та при цьому короткими, що дозволяє отримати максимальну кількість інформації за мінімальну кількість часу. Працівникам слід донести інформацію про загальнодоступні курси. Абсолютно негативним є результат з обміну кращими практиками (досвідом) між ЦНАП різних міст та очні стажування працівників, 0%. Та усі працівники, які проходили навчання за останні три роки відвідали тренінги, які проходять безпосередньо в Департаменті, що свідчить про свідоме ставлення до роботи та якісну роботу керуючих у відділах.

Згідно з даними офіційного сайту розглядаємої організації, працівники ЦНАП активно брали участь у міжнародних проектах. У передвоєнний період, вони відвідували тренінги і семінари, а також щотижня проходили навчання у міській раді та Івано-Франківському центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб. [19]

Розглянемо показники оцінки ефективності роботи працівників Центру надання адміністративних послуг у місті Івано-Франківськ.

Ми пропонуємо аналізувати такі складові:

- час, який витрачається на обслуговування одного клієнта;
- кількість, а саме середня кількість клієнтів обслугованих одним працівником за зміну.
- якість обслуговування – відгуки клієнтів.

Розглянемо графік роботи Центру:

Таблиця 2.5

Робочий графік Івано-Франківської установи

День тижня	Робочий Час	Перерва
Понеділок	8:00-17:00	12:00-13:00
Вівторок	8:00-17:00	12:00-13:00
Середа	8:00-17:00	12:00-13:00
Четвер	8:00-17:00	12:00-13:00
П'ятниця	8:00-16:00	12:00-13:00
Субота, Неділя	Вихідний	-

Джерело: складено автором на основі офіційного сайту установи [19]

Тож дійсно, середня тривалість робочого дня з урахуванням перерви триває 8 годин.

За даними моніторингу надання адміністративних послуг в аналізованій установі за 2023 рік середньомісячна кількість відвідувачів, які звернулись та отримали допомогу у ЦНАП складає 23248 людей. В середньому за місяць було оформлено 11693 адміністративні послуги, видано 11376 документів, надано 179 консультацій та надано іншу допомогу в оформленні певних статусів, таких як ВПО та різноманітних виплат, таких як виплати військовим.

Станом на звітній період у Центрі працює 68 осіб, 54 з яких є адміністраторами. Станом на середньооблікову чисельність 4 особи знаходились у відпустках. 50 осіб в середньому за 21 робочий день змогли опрацювати 23248 звернень.

Виходячи з цих даних, можемо розрахувати кількість звернень, яка припадає на обслуговування одним адміністратором за місяць, день та годину:

$23248/50 = 466$ - кількість опрацьованих звернень однією особою за місяць;

$466/21=22$ - кількість опрацьованих звернень однією особою за день;

$22/8=3$ кількість опрацьованих звернень однією особою за годину.

Відповідно, час, що потрібен для того, щоб опрацювати звернення одного громадянина потрібно 20 хвилин.

Порівняємо ці показники за три звітні періоди, а саме 2021 2022 та 2023 роки.

Таблиця 2.6

Показники оцінки ефективності роботи працівників у період 2021-2023рр

Показники	2021	2022	2023	Відхилення		Темп зміни, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Кількість опрацьованих звернень на місяць	18596	21950	23248	+3354	+1298	118%	106%
К-сть робітників без урахування тих, хто був у відпустці / лікарняному	68	54	50	-14	-4	80%	93%
К-сть робочих днів / міс	21	21	21	0	-0	225%	11%
К-сть опрацьованих звернень однією ос. / міс	274	407	466	+133	+59	100%	100%
К-сть опрацьованих звернень однією особою за день	13	19	22	+6	+3	146%	116%
К-сть опрацьованих звернень ос. / год	2	2,5	3	+0,5	+0,5	125%	120%
Час, який потрібен на обслуговування однієї особи, хв	30	25	20	-5	-5	83%	80%

Джерело: складено автором на основі офіційного сайту установи [19]

На основі розрахунків, можемо зауважити, що в Центрі видно тенденцію до збільшення кількості опрацьованих звернень з кожним роком. За три звітні періоди середньомісячна кількість звернень зросла майже на 5000 одиниць. Кількість робітників змінюється, що впливає на загальну кількість опрацьованих звернень так само, але час, що в середньому потрібен на роботу з одним громадянином стабільно зменшується. Окрім того, слід звернути увагу, що кількість працівників зменшилась, а кількість оброблених звернень збільшилась. Усі ці факти є гарними показниками які можуть свідчити нам про підвищення кваліфікації працівників.

Для оцінки якості послуг у державній установі, встановлено зворотній зв'язок із людьми, що отримували послуги. Це здійснюється шляхом проведення опитування (анкетування) та введення талонів електронної черги, також на офіційному сайті зазначено, що в приміщеннях ЦНАП м.Івано-Франківська розміщені QR-коди для оцінювання якості роботи. За підсумками 2023 року було проведене опитування. Участь у опитуванні щодо якості адміністративних послуг взяли 33 863 мешканці міста, яке проводилося виконавчим комітетом Івано-Франківської міської ради..

Проаналізувавши дані, ми можемо зазначити наступне:



Рис. 2.6. Оцінка відвідувачів діяльності ЦНАП

Джерело: складено автором

Позитивно оцінили роботу та якість послуг, які надаються, 79,3% опитаних, негативний відгук дали 3,2%, утрималися від висловлення думки – 17,5%. На той час, в ЦНАП проводився щомісячний моніторинг якості надання адміністративних послуг. Після обслуговування, відвідувачі ЦНАП можуть вибрати одну із двох скриньок для збору талонів електронної черги: «Задоволені якістю обслуговування» або «Не задоволені». Якщо вони не бажають висловлювати свою думку, вони можуть зберегти талон для себе.

Дана статистика може слугувати підставою для висновка, що персонал є кваліфікованим та компетентним у своїй справі. Важливо відмітити, що досліджувана установа дотримується законодавства, адже відповідно до ст. 44 Закону України «Про державну службу», результати службової діяльності державних службовців щорічно підлягають оцінюванню. Це необхідно для визначення якості виконання поставлених завдань, прийняття рішення щодо преміювання, а також планування їх кар'єри. [10]

Останньою складовою виявлення недоліків в управлінні персоналом шляхом його оцінки є вдосконалення процесів роботи після проведених опитувань.

Для того, щоб дізнатись стан якості надання адміністративних послуг за останні роки, слід розглянути результати опитувань на всеукраїнському рівні.

Згідно даних Фонду "Демократичні ініціативи" імені Ілька Кучеріва, який провів дослідження в співпраці з Центром політичної соціології в період з 23 серпня до 2 вересня 2023 року, була проаналізована робота ЦНАПів на територіях, що контролюються Україною та де не відбуваються бойові дії. Це дозволило виявити, що «серед респондентів, які безпосередньо зверталися до органів влади за адміністративними послугами, впродовж років кількість задоволених обслуговуванням та наданими послугами зростає: у 2014 році – 30,4%, у 2015 році – 41,5%, у 2019 році – 51% та у 2023 році – 53,6%». Це

свідчить про підвищення якості надання адміністративних послуг, підвищення якості самого процесу надання послуг, кваліфікації персоналу, зручного розташування та загальної атмосфери. Це можна підтвердити тим, що лише на початку 2022 року у Законі України «Про Державний бюджет на 2022 рік» було передбачено 231 млн грн субвенції на розвиток мережі ЦНАП.

Наступна динаміка відповідей респондентів свідчить про те, що рівень задоволення послугами ЦНАП зростає та є достатньо високим. Наприклад, у 2014 році кількість повністю задоволених/переважно задоволених сягала 59,3%, у 2015 році – 80%, у 2019 році – 82%, а у 2023 році – 84,4%. Також слід відмітити, що кількість людей, які отримують адміністративні послуги через Інтернет, все ще невелика, зростання цієї частки у тричі за останні чотири роки вражає. Зокрема, у 2019 році кількість тих, хто отримував адміністративні послуги онлайн, становила 5,1%, а у 2023 році ця частка вже сягнула майже 19%.

Дане дослідження дало змогу проаналізувати стан якості надання адміністративних послуг на території України. Порівнявши два аналізи можемо зазначити, що рівень якості надання адміністративних послуг у місті Івано-Франківськ знаходиться на належному державному рівні, адже кількість позитивних відгуків дорівнює 79,3%, відносно загальнодержавного 84,5%. Також ми можемо відслідкувати, що оцінка персоналу, яка проводиться в середні за зовні дійсно допомагає виявити недоліки та проблеми в роботі установи та в процесах надання послуг. На основі цих відомостей дійсно розроблені стратегії та плани дій для вдосконалення робочих процесів, що в свою чергу сприяє підвищенню якості надання послуг на території України.

Проведення масштабного дослідження системи оцінки персоналу та аналіз загальних показників якості управління персоналом вказує на важливість розуміння, як різні індикатори, включаючи якісні та кількісні показники, впливають на загальну результативність Центру надання адміністративних послуг у місті Івано-Франківськ. Структуризація допоможе нам ефективніше оцінити та підсумувати проведений аналіз, виявити слабкі місця та потенційні

області для поліпшення або розширення. Так, ми зможемо зробити виновки, які в результаті зроблять нашу систему більш ефективною та продуктивною.

Підсумки дослідження пропонуємо розглянути у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Результати дослідження

№	Індикатор	Характеристика	Дослідження у ЦНАПі
1	Мотивація та залучення	Даний індикатор є провідним у оцінці якості управління персоналом. Мотивація та залучення є рушійною силою трудового процесу в установі	Дослідивши законодавчу базу, механізми мотивації установи та провівши опитування серед працівників було виявлено, що не дивлячись на пониження оплати, що визначено законодавством, працівники Департаменту зберігають мотивацію до роботи завдяки соціальному захисту, гарантії збереження робочого місця та атмосфері в колективі.
2	Виявлення сильних та слабких сторін	Оцінка персоналу дозволяє виявити сильні сторони працівників, що можуть бути використані для покращення роботи установи. В той же час, вона допомагає ідентифікувати слабкі сторони, що потребують додаткового навчання або підтримки.	У ході дослідження, було виявлено, що три індикатори тісно взаємопов'язані та не можуть бути відокремлені один від одного. Виявлення недоліків не має сенсу без подальшої роботи, а саме без розвитку персоналу та вдосконалення процесів, що напряду впливають на якість надання послуг громадянам.
3	Розвиток персоналу	Оцінка допомагає виявити потреби в навчанні та розвитку працівників. На основі результатів оцінки можуть бути розроблені індивідуальні плани розвитку, спрямовані на зміцнення навичок та компетенцій працівників.	Якість надання адміністративних послуг у місті Івано-Франківськ відповідає державним стандартам. Оцінювання роботи персоналу, яке проводиться як внутрішньо, так і зовні, допомагає ефективно виявити слабкі місця та проблеми в діяльності установи та процесах надання послуг. На основі цих даних, дійсно були розроблені стратегії та плани дій для поліпшення робочих процесів, що сприяє підвищенню якості надання послуг на всій території України.
4	Вдосконалення процесів	Оцінка персоналу може допомогти виявити недоліки та проблеми в роботі установи або в процесах надання послуг. На основі цих відомостей можна розробити стратегії та плани дій для вдосконалення робочих процесів, що в свою чергу сприятиме підвищенню якості надання послуг.	

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Отже, оцінка персоналу – це важливий елемент у підвищенні ефективності та якості надання послуг установи, який повинен бути розглянутий як система заходів, яка допомагає проаналізувати організацію та якість процесів в середині неї. Для максимальної ефективності управління персоналом слід враховувати кожний аспект та розглядати їх, як взаємозалежні фактори.

2.3. Теоретико-практичні рекомендації, щодо вдосконалення методів оцінки персоналу Центра надання адміністративних послуг

Вдосконалення методів оцінки персоналу Центрів надання адміністративних послуг в Україні є важливим кроком для покращення ефективності виконання поставлених завдань перед даною установою. Задля вдосконалення системи оцінки персоналу в ЦНАП України слід здійснити комплекс заходів: вдосконалення системи мотивації робітників установи для підвищення рівня надання адміністративних послуг; визначення важливості проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників; налагодити систему навчання; підвищення кваліфікації працівників та визначення потреб у навчанні; регулярне проведення моніторингів якості надання адміністративних послуг на локальному рівні.

Застосування системи мотивації на державній службі не лише є надзвичайно важливим, але й необхідним для ефективного функціонування державної служби в країні. Висока мотивація працівників не тільки сприяє збільшенню продуктивності, але й знижує ризик корупції, що є важливим фактором для стабільного соціально-економічного розвитку країни. Крім того, вона забезпечує якісне надання державних послуг, що в свою чергу збільшує довіру громадян до державних органів. Цей аспект є однією з ключових

складових ефективного управління державним апаратом, допомагаючи досягати стратегічних цілей органів влади і в кінцевому підсумку покращує якість життя громадян.

Важливо зазначити, що ефективність мотивації трудової діяльності залежить від використання сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Ці методи не обмежуються заробітною платою, а також є різними формами нематеріального стимулювання, наприклад гарантією збереження робочого місця за рахунок бронювання від проходження військової служби. Окрім збереження роботи, дане стимулювання дає розуміння важливості та значимості власного вкладу в процеси функціонування держави. Коли працівники державної служби мотивовані досягати високих результатів, це підвищує ефективність роботи державних органів та покращує якість надання адміністративних послуг, що і є кінцевою ціллю. Відчуваючи важливість і цінність своєї роботи вони задоволені своєю працею і більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків.

Крім того, важливим аспектом удосконалення мотивації персоналу є забезпечення навчання та підтримки персоналу у виконанні робочих обов'язків та розвитку їх компетенцій. Навчання та розвиток персоналу дозволяють забезпечити високу ефективність роботи організації та зберегти талановитих працівників. Оцінка персоналу може використовуватись як інструмент для визначення потреб у навчанні та розвитку, а також для встановлення цілей та планування кар'єри працівників.

Наприклад, Департамент може запровадити систему менторства. Ця система полягає в тому, що досвідчені працівники надають підтримку та поради новим працівникам, які тільки приєднались до команди. Це є важливим кроком, оскільки допоможе новим працівникам швидше навчитися та розвиватись, пристосуватись до нового робочого середовища та стати ефективними учасниками команди. Виходячи з цього, ми пропонуємо розглянути впровадження системи тренінгів. Ці тренінги будуть проходити на базі Центру і

проводитимуться кращими працівниками компанії, які мають великий досвід роботи та глибокі знання у своїй галузі. (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Програма навчання для ЦНАП Івано-Франківської міської ради

№	Тема тренінгу	Очікуваний результат
1	Роль державних службовців та працівників ЦНАПів у задоволенні потреб громади та виконанні своїх функцій у сфері надання адміністративних послуг.	Розуміння працівниками їх значимості та відповідальності перед народом Це допоможе підвищити мотивацію робітників до більш якісного виконання поставлених задач
2	Адміністративні послуги: поняття, особливості забезпечення, якісні показники забезпечення.	Роз'яснення основ та принципів діяльності Центру надання адміністративних послуг як об'єднаного офісу; визначення основних питань; вивчення передового досвіду ЦНАП.
3	Порядок надання адміністративних послуг найпопулярніші послуги, якісні та кількісні параметри таких послуги	Визначення необхідності впровадження та розвитку системи електронного документообігу як основи зменшення використання природних ресурсів та зниження транспортного навантаження; підтвердження точки зору щодо позитивного впливу Проекту та ЦНАП на навколишнє середовище
4	Навчання за окремими послугами, які потребують великої кількості часу та є складними в обробці	Це допоможе підвищити середню швидкість надання послуг, адже специфічні задачі потребують детального розбору, а в випадку відсутності попереднього займають велику кількість часу

Джерело: сформовано автором

В якості прикладу можемо розглянути досвід Департаменту в довоєнні часи. Як вже зазначалося раніше, у рамках участі в міжнародних проектах працівники ЦНАП до 2022 року, а саме до початку повномасштабного вторгнення брали участь у тренінгах і семінарах, а також проводилось щотижневе навчання персоналу в міській раді та в Івано-Франківському центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб. Тому слід зберегти цей досвід та відновити проведення даних заходів на регулярній основі.

Пропонуємо впровадити систему обміну досвідом серед Центрів для професійного розвитку, що включає не лише робочі аспекти, пов'язані з

виконанням безпосередніх обов'язків, але і розвиток комунікаційних навичок та здатності адаптуватися та працювати за межами комфортної зони. Отже, пропонується впровадження мобільності персоналу за допомогою обміну провідними кадрами, що є актуальними в умовах воєнного стану, коли відвідування іншого міста є складнішим. Тобто, пропонується відряджати працівників до інших ЦНАП у їхньому місті на певний період робочих днів. Така практика допоможе державним службовцям обмінюватися знаннями та досвідом з колегами з інших установ, розширюючи свої знання та вміння. Крім того, цей досвід дасть можливість досвідченим співробітникам ділитися своїми знаннями та досвідом з колегами з інших установ, а також дозволяють нашим співробітникам бачити, як працюють та функціонують інші установи.

Такий підхід до розвитку персоналу не тільки сприяє підвищенню кваліфікації та професійному розвитку, але й сприяє зміцненню взаємин зі співробітниками інших установ та покращенню соціальної взаємодії.

Особливо цікавим є досвід підвищення кваліфікації в одному з "офісів для громадян" німецького міста Саарбрюкен. Щосереді персонал даного офісу має визначений час для проведення планових анять. Ці заняття можуть бути різноманітними - від тренінгів до командних обговорень. Вони спрямовані на здобуття нових знань та вдосконалення конкретних навичок. Цей підхід визнає важливість постійного професійного розвитку і навчання на робочому місці, що є ключовим для підтримки високого рівня компетентності працівників. Варто відзначити, що більшість тренерів на цих заняттях - це досвідчені працівники органів публічної адміністрації та офісу для громадян. Це означає, що знання і навички передаються від тих, хто має великий досвід роботи в цій сфері, що забезпечує високу якість навчання. Подібна систематична освіта і навчання на місці роботи можуть служити важливим прикладом для інших організацій, що прагнуть покращити рівень кваліфікації свого персоналу.

Також не слід забувати, що на основі проведених заходів з оцінки персоналу важливо вносити зміни в робочих процесах, розробляти стратегії та плани дій, що в свою чергу сприятиме підвищенню якості надання послуг.

Після реалізації нових засобів управління персоналом будуть досягнені такі результати:

1. Робота державних службовців, які є учасниками системи надання адміністративних послуг, буде більш якісною та продуктивною. Це відбудеться завдяки підвищенню мотивації та залученості до робочого процесу, зокрема через впровадження нових методик роботи та нагород.

2. Загальний результат роботи установи та окремого підрозділу підвищиться за рахунок навчання та перекваліфікації робітників. Це в свою чергу є результатом, виявленим за рахунок своєчасної оцінки персоналу. Відбудеться обмін досвідом між працівниками різних департаментів, що сприятиме розвитку комунікативних навичок за рахунок мобільності робітників. Крім того, лекції, які будуть прослухані, допоможуть роз'яснити базові поняття роботи та зрозуміти їх значимість у контексті їх щоденної діяльності.

3. Оцінювання результатів діяльності буде проводитись на регулярній основі. Це дозволить якісно та точно спостерігати зміни, прослідкувати тенденції та вчасно відреагувати на негативні показники. Такий підхід допоможе приймати своєчасні рішення для подальшого зростання та розвитку.

Підсумовуючи, важливо зазначити, що удосконалення процесу оцінки персоналу, як важливої складової управління персоналом на державній службі, виступає ключовим елементом у підвищенні ефективності та якості роботи організації. Використання різноманітних методів оцінки створює можливість глибокого розуміння причин та, відповідно, аналізу наслідків різних факторів, що впливають на надання послуг. Ми маємо на увазі такі аспекти, як мотивацію та залучення працівників до виконання своєї роботи, виявлення сильних та слабких сторін, як окремої особи, так і організації в цілому. Все це, у свою чергу, створює підґрунтя для подальшого розвитку персоналу та вдосконалення процесів, що відбуваються всередині установи, що сприяє її загальному прогресу.

ВИСНОВКИ

Визначення важливості оцінки персоналу, як невід'ємної складової управління персоналом на державній службі є уважливим аспектом у забезпеченні ефективної роботи на державній службі. Для того, щоб показники ефективності, що в свою чергу є ключовим показником якості управління персоналом, були на високому рівні потрібно вміти розпізнати та проаналізувати причини, які перешкоджають цьому.

Питання управління персоналом на державній службі розглядається на базі двох основних Законів, а саме - Закон України «Про державну службу» та Закон України «Про адміністративні послуги».

В загальному розумінні, існує багато факторів, що впливають на результативність роботи на державній службі. Важливо враховувати, що державний сектор має свої особливості, і ці особливості повинні бути враховані при розробці стратегій та методів підвищення якості управління персоналом. На прикладі Центру надання адміністративних послуг міста Івано-Франківськ можна побачити, що одним з основних аспектів, які впливають на якість роботи та результативність державної служби, є мотивація та кваліфікація персоналу.

Станом на сьогодні, Департамент можна без сумнівів охарактеризувати як успішний та відповідний всім вимогам. Таке визначення з'являється як результат глибокого аналізу його організаційної структури, вивчення кількісного та якісного складу персоналу, вивчення звітів, які відкрито представлені на офіційному сайті, та оцінки показників ефективності. Детальний аналіз дозволяє бачити загальну картину роботи департаменту, його внесок у суспільне життя та економічні процеси. Важливо відмітити, що однією з ключових позитивних показників департаменту є те, що Центр надання адміністративних послуг відповідає загальноукраїнським показникам оцінки якості, що свідчить про його високий рівень професіоналізму та ефективності.

На основі проведених досліджень можемо зазначити, що мотивація персоналу для роботи в державному секторі залежить не тільки від фінансових

стимулів, але й від соціальних факторів. Для підвищення мотивації, а отже, і загального рівня задоволеності працівників слід звертати увагу на рівень соціального захисту, гарантії збереження робочого місця та атмосферу в колективі.

Не менш важливим чинником є рівень кваліфікації працівників, який безпосередньо впливає на швидкість та якість обробки запитів, що має прямий вплив на подальшу оцінку установи серед громадян. Для підтримки високого рівня якості служби необхідно регулярно проводити моніторинг, який дозволяє вчасно виявити проблеми та швидко вжити необхідних заходів - навчання працівників, обмін досвідом або перегляд внутрішніх процесів установи.

Для успіху в удосконаленні системи управління персоналом в органах державної служби, важливо розглядати це поняття як цілісну систему, адже це пов'язано з взаємозалежністю факторів, які впливають на ефективність управління персоналом.

Важливим елементом є врахування специфіки кожного органу державної служби, а також вивчення та адаптація міжнародного досвіду. Комплексний підхід, що включає системні зміни на різних рівнях управління, дозволяє досягти значного прогресу в покращенні роботи державних службовців та забезпечити ефективне функціонування державного апарату. Це, безумовно, сприяє досягненню стратегічних цілей держави, які важливі для розвитку суспільства. Якісна і добре організована система управління персоналом може значно підвищити довіру та позитивну оцінку громадян. На більш глобальному рівні, вона може сприяти покращенню ставлення суспільства України до органів державних установ. Це, в свою чергу, може відігравати ключову роль у формуванні позитивного відношення суспільства до державних установ, і, таким чином, підсилювати стабільність та згуртованість суспільства.

СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев О., Остапенко П. Діяльність Центрів Надання Адміністративних послуг в умовах децентралізації: досвід, аналіз, методичні рекомендації: посібник. – Київ, 2017. – 96 с. 12
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с. 6
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. – Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. – 371 с. 1
4. Бригілевич І. Практичний посібник "Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг" / І. Бригілевич. – Київ 2017. 23
5. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К.: МАУП, 2004. — 368 с. 7
6. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. - №6(44). – С.194-198. 20
7. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с. 8
8. Децентралізація в Україні [Електронний ресурс]. – URL: <https://decentralization.ua> 13
9. Закон України «Про адміністративні послуги» 5203-17, від 20.04.2024. URL: <https://web.archive.org/web/20140918021043/http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> 14
10. Закон України «Про державну службу» 889-VIII, від 18.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> 11

11. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні : автореф. дис. докт. наук держ. упр. : 25.00.03 / НАДУ. – Київ, 2019. – 36 с. 10
12. Іжа М. М. Кадрова політика в системі державної служби : Публічне управління термінолог. слов. / уклад. В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 67.
13. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с. 9
14. Корольов Д. К. (2019). Психологічна оцінка персоналу: Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 160 с. 54
15. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с. 3
16. Левицька Н. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. Управління розвитком. 2018. № 7 (170). С. 135–138.
17. Метод 360. [Електронний ресурс]. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/metod-360> 56
18. Наказ «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» z0438-16, від 01.07.2022, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> 18
19. Офіційний сайт Центру надання адміністративних послуг [Електронний ресурс]. – URL: <https://decentralization.ua> 15
20. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. [Електронний ресурс]. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znatikozhnij-hr/> 55
21. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації / Л. О. Позднякова, Д. О. Білецька // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. – 2015. – Вип. 158(1). – С. 51–56. 3

22. Покотило Т. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1(48). С. 185–191.
23. Радов Д. Г. Державна служба як особливий вид професійної діяльності людини. Психологічний аспект [Електронний ресурс]. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/modern-control-technology-c112/11875-c112-0765>
24. Розпутенко І. В., Пухкал О. Г., Брайченко О. Д. та ін. (2010). Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін [збірник наукових праць]. Київ: Вид. НАДУ. 168 с. 52
25. Савельєв В.С. Методи управління персоналом. Київ : Професіонал. 2018. 325 с.
26. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабі- нету Міністрів України від 21.07.2021 р. No 831-р/ Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 10.06.2023).
27. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / У 67 С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с. 16
28. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / У 67 С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с. 51
29. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с. 4

ДОДАТКИ

Додаток А

Приклад заповненої анкети за методом 360 градусів

Таблиця Д.1

Приклад анкетування за методом 360 градусів

Характеристика працівника	Поставте відмітку у колонці, що на вашу думку підходить найбільше			
	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
Уважний	✓			
Відповідальний	✓			
Прислуховується до порад та зауважень	✓			
Вміє працювати в команді	✓			
Добре володіє системою оформлення документів	✓			
Чітко знає свої обов'язки	✓			
Виконує свої обов'язки на максимум		✓		
Ввічливий	✓			
Комунікабельний	✓			
Часто помиляється			✓	
Ніколи не запізнюється		✓		
Стрессостійкий		✓		
Може допомогти, коли це потрібно		✓		
Спокійно реагує на помилки інших		✓		

Джерело: складено автором

Додаток Б

Організаційна структура Центра надання адміністративних послуг міста
Івано-Франківськ



Рис. Д.1 – Організаційна структура організації

Джерело: формовано автором

Додаток В

Розрахунки аналізу показників руху персоналу за 2021- 2023 роки Центра надання адміністративних послуг міста Івано-Франківськ

Для оцінки інтенсивності руху персоналу використовують наступні показники:

- коефіцієнт оновлення персоналу – відношення кількості прийнятих на роботу за період працівників до їх середньооблікової чисельності;

$$\text{Середньооблікова чисельність} = (73+59+68)/3=67;$$

$$2021 \text{ рік: } 5/67=0,07=7\%;$$

$$2022 \text{ рік: } 7/67=0,1=10\%;$$

$$2023 \text{ рік: } 11/67=0,1=16\%;$$

- коефіцієнт обороту з вибуття – відношення кількості звільнених з усіх причин працівників за період до їх середньооблікової чисельності;

$$2021 \text{ рік: } 8/67=0,12=12\%;$$

$$2022 \text{ рік: } 18/67=0,27=27\%;$$

$$2023 \text{ рік: } 2/67=0,27=3\%;$$

- коефіцієнт плинності – відношення кількості вибулого за період персоналу з причин, пов'язаних з особою працівника (за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, за скороченням штатів), до середньооблікової чисельності працівників за той же період;

$$2021 \text{ рік: } 8/67=0,12=12\%;$$

$$2022 \text{ рік: } 18/67=0,27=27\%;$$

$$2023 \text{ рік: } 2/67=0,27=3\%;$$

- коефіцієнт заміщення – відношення різниці кількості прийнятих і звільнених працівників до їх середньооблікової чисельності;

$$2021 \text{ рік: } 3/67=0,05=5\%$$

$$2022 \text{ рік: } 9/67=0,1=10\%$$

$$2023 \text{ рік: } 9/67=0,1=10\%$$

- коефіцієнт сталості кадрів – відношення кількості працівників, що

проробили весь звітний період, до їх чисельності на кінець даного періоду;

2021 рік: $65/73=0,89=89\%$

2022 рік: $34/59=0,96=58\%$

2023 рік: $55/68=0,88=81\%$