

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ»

Виконав: здобувач 4 курсу,
групи ЕЛ - 41
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

Юлія ГАННОЧЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук,
доцент

Ірина ПЕНСЬКА

Рецензент:
кандидат економічних наук,
доцент, професор кафедри
міжнародної економіки і
менеджменту

ХНЕУ імені С. Кузнеця

Вікторія КОЗУБ

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» _____

ЗАТВЕРДЖУЄ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис) (ініціали, прізвище)

« 07 » _____ 06 _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Ганноченко Юлії Олександрівни _____

1. Тема роботи «Система оцінювання ефективності діяльності державних службовців»керівник роботи Пенська Ірина Олександрівна, к.е.н., доцент

затвержені наказом вищого навчального закладу від «13» квітня 2023 року № 2101-5/699

2. Строк подання здобувачем роботи 06.06.2023р.3. Перелік питань, які потрібно розробити: висвітлити сутність історико-теоретичних аспектів оцінювання службової діяльності державних службовців в Україні; охарактеризувати механізми та методи порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців на прикладі діяльності державних секретарів Міністерств України; розробити, сформулювати практичні рекомендації щодо покращення процедури проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи
4.	Підготовка першого розділу роботи
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи
6.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи
7.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту

5. Дата видачі завдання 25 вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Юлія ГАННОЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина ПЕНСЬКА

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Валерія ПРОКОПЕНКО

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	8
1.1. Структура щорічного оцінювання діяльності державних службовців	8
1.2. Комплексність щорічного оцінювання державних службовців	14
РОЗДІЛ 2	23
АНАЛІЗ СТАНУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	23
2.1. Загальний аналіз діяльності державних службовців в Україні	23
2.2. Аналіз системи оцінки службової діяльності державних секретарів Міністерств України	27
2.3. Шляхи удосконалення системи оцінювання ефективності діяльності державних службовців	35
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність. Державна служба в Україні є одним з головних видів трудової діяльності, яка виконує особливі завдання, захищає та забезпечує гарантії втілення прав громадян. Її діяльність спрямована на створення соціального добробуту та соціальної стабільності в країні. Головною перевагою сучасної держави на міжнародному рівні є стабільність і результативність роботи всієї системи державної служби. Державні службовці – це головні суб'єкти в утворенні державної політики у різних сферах та реалізації її у практичній діяльності в органах влади. Одним із інститутів, який впливає на якість роботи органів державної влади є щорічне оцінювання діяльності державних службовців.

Систему проведення оцінки професійної діяльності працівників на посадах державної служби, було застосовано замість атестаційної процедури, під час реформування законодавства нашої країни відповідно до процесу євроінтеграції. Виходячи з цього, головною і актуальною темою в країні залишається ефективність функціонування державних службовців. Такі відомі автори, як Авер'янов В. Б., Дубенко С. Д., Мельниченко В. І., Нижник Н. Р., Оболенський О. Ю., Слюсаренко О. О., широко розглядали актуальність цієї теми в своїх працях. Проте, і в наш час залишається актуальним питання створення нової системи оцінки працівників в органах влади.

Процес оцінки професійних здібностей державних службовців під час їх діяльності впливає на управління людськими ресурсами в цілому, включаючи ефективність і прозорість, а також умови праці, справедливого ставлення до працівників шляхом використання методів та критеріїв. Проведення оцінки діяльності державних службовців допомагає системі управління людськими ресурсами в органах державної влади відповідати вимогам, котрі ставляться перед керівництвом держави.

Діяльність сучасної державної служби має базуватися на втіленні інтересів громадян та їх довіри до держави. Державні службовці є механізмом для

здійснення завдань поставлених перед державою та громадянами. Тому, зараз гостро стоїть питання у наявності досвідчених спеціалістів, котрі будуть чітко та прозоро виконувати свої обов'язки та прагнуть до підвищення своїх професійних навичок.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне обґрунтування системи оцінювання ефективності діяльності державних службовців.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- 1) висвітлити сутність історико-теоретичних аспектів оцінювання службової діяльності державних службовців в Україні;
- 2) охарактеризувати механізми та методи порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців на прикладі діяльності державних секретарів Міністерств України;
- 3) розробити, сформулювати практичні рекомендації щодо покращення процедури проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес пов'язаний з регулюванням питання щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців.

Предметом кваліфікаційної роботи є практичні аспекти щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців в Україні та напрямки удосконалення системи їх оцінювання.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи слугували законодавчі та підзаконні акти України, наукова література з обраної теми.

Методи дослідження. Для здійснення мети і завдань дослідження використовувався системний підхід, загальнонаукові методи, порівняння та аналіз. Порівняльний метод дав можливість зіставити основні методи проведення оцінювання державних службовців в Україні та таким чином виявити їх специфіку, недоліки та переваги. За допомогою проблемного методу виявлено загальні проблеми, що заважають ефективно та прозоро проводити оцінку персоналу, визначено можливі шляхи вдосконалення.

База дослідження. Інформаційною базою роботи є вітчизняні та зарубіжні дослідження сутності та забезпечення ефективного оцінювання діяльності державних службовців. Закони України, наукові статті, тези та публікації з держаної служби.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи відбулася під час участі у XII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні дослідження світової науки», яка проводиться Львівським видавничим центром «Sci-conf.com.ua» (Україна) 26-28 лютого 2023 року. Тези на тему: «Оцінювання ефективності діяльності державних службовців».

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів. У даному дослідженні було використано комплексний аналіз практичних аспектів і визначення шляхів удосконалення системи оцінювання діяльності державних службовців.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Структура щорічного оцінювання діяльності державних службовців

На сьогоднішній день державна служба посідає одне із головних місць, як у науці адміністративного права так і у теорії державного управління, тому що вона представляє державу, яка оцінюється через інститут державної служби. Вона виникла разом із появою держави як зовнішня форма прояву державної організації громадського життя.

Державна служба забезпечує виконання усіх функцій та завдань держави на рівні влади, здійснює управління державними ресурсами і надає послуги громадянам.

Від державних службовців сьогодні вимагається високий рівень професіоналізму, компетентності та здатності впроваджувати проголошені реформи, а також стратегічні завдання професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування.

Суспільство зацікавлене в отриманні високої якості державних послуг і очікує від державних службовців професійної та ефективної роботи, незалежно від політичного впливу. Тому, оцінювання державних службовців — це важливий інструмент для забезпечення об'єктивного контролю результатів діяльності органів державної влади, що висуває вимоги для забезпечення чіткого зв'язку між плануванням діяльності органів державної влади та державними службовцями.

Ефективність діяльності державних службовців поєднує у собі можливість досягати максимальних результатів у виконання обов'язків з використанням мінімальних ресурсів.

Безперечно, «оцінка» є основним змістом поняття «ефективності державної служби», оскільки вона відображає рівень суспільного розвитку та рівень функціонування державних послуг. Тому оцінювання відбувається за конкретними критеріями.

Критерії для проведення оцінювання в загальноприйнятому розумінні — це певні кількісні або якісні характеристики, на підставі яких оцінюється факт, будь-яке явище, прояв матеріальних і нематеріальних функцій суб'єкта, для формування установок і думок щодо зручності та ефективності функціонування певного суб'єкта.

Застосування оцінки ефективності діяльності державних службовців:

- 1) виконує головну роль у системі управління кадрами в органах державної служби;
- 2) важливий інструмент для керівників, який дає можливість інформувати та погоджувати завдання і цілі організації;
- 3) слугує інструментом для діагностики, визначення потреб державних службовців у подальшому підвищенні навичок та розвитку.

Для державних службовців, які працюють на посадах в органах влади процес оцінювання є вагомим, тому що:

- 1) представляє можливості прозорого діалогу з керівником щодо ефективності діяльності, подальшого мотивування і підтримки;
- 2) виступає механізмом для підтримання власного професійного розвитку і вдосконалення свої можливостей у роботі.

Щорічне оцінювання відбувається відповідно до планів діяльності державного органу та структурних підрозділів, з дотриманням завдань і обов'язків, зазначених у посадових інструкціях, відповідно до принципів державної служби та запобігання корупції.

Оцінювання ефективності діяльності державного службовця проводиться на основі аналізу досягнень узгоджених з працівником, головних очікуваних результатів діяльності та їх показників, з урахуванням дотримання принципів державної служби та профілю професійної компетентності відповідної посади.

Критерії результативності є провідними та дозволяють здійснювати публічний контроль за діяльністю органів влади і контролювати узгодженість цілей уряду та працівників.

Під час оцінки результатів діяльності працівників органів влади беруть до уваги володіння загальними компетенціями державних службовців або компетенціями лідерства та виходячи з цього аналізуються та надаються конкретні рекомендації, щодо професійного розвитку.

Щорічне оцінювання результатів службової діяльності державного службовця проводиться у відповідності до:

- 1) Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [18];
- 2) Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640;
- 3) методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 18 вересня 2020 року № 174-20 [22].

Посади державних службовців розподіляються на категорії та підкатегорії в залежності від змісту роботи, обсягу компетенцій, ступеня посадової відповідальності, професійних навичок та необхідного рівня державних службовців. Поділ на підкатегорії відбувається для конкретизації спеціальних звань (табл. 1.1). Для більш точного опису посади та рангу державного службовця спеціальні звання можуть бути розподілені в межах кожної категорії та підкатегорії. Введення підкатегорій спеціальних звань дозволяють уточнити і розгорнути існуючу класифікацію та відрізнити різні рівні кваліфікації державних службовців в межах однієї категорії.

Таблиця 1.1 — Значення категорій та підкатегорій посад державної служби

Категорія посади	Підкатегорія посади	Типові посади державної служби
А	А1	Керівники державних органів і прирівняні до них посади
	А2	Перші заступники керівників державних органів та прирівняні до них посад
Б	Б1	Керівники самостійних структурних підрозділів державних органів та прирівняні до них посади
	Б2	Заступники керівників самостійних структурних підрозділів державних органів та прирівняні до них посади
	Б3	Керівники підрозділів у складі самостійних структурних підрозділів державних органів, їхніх заступників та прирівняні до них посади
В	В1	Головні спеціалісти державних органів та прирівняні до них посади
	В2	Провідні спеціалісти державних органів та прирівняні до них посади
	В3	Спеціалісти державних органів та прирівняні до них посади

Джерело: Складено автором за даними [26]

Оцінювання результатів службової діяльності є обов'язковою процедурою для всіх осіб, які обіймають посади державної служби, яке проводиться на підставі ключових показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

Визначення результатів виконання завдань проводиться у жовтні - грудні за період з 1 січня поточного року або з дати визначення завдань і ключових

показників до дати прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань.

Ефективність діяльності державного службовця – це здатність досягати поставлених цілей та завдань з мінімальними витратами ресурсів і часу. Це поняття охоплює багато різних аспектів діяльності державних службовців, таких як ефективність, продуктивність, якість роботи тощо.

Оцінка діяльності державних службовців базується на порівнянні досягнутих результатів з поставленими цілями та очікуваними результатами. Враховуються також використані ресурси, час та затрати, а також якість виконаної роботи.

Задля досягнення високої ефективності діяльності, державний службовець повинен володіти необхідними знаннями, навичками та компетенціями, що відповідають його посаді та функціям. Важливою складовою ефективності є також здатність до самоорганізації та внутрішнього контролю, а також до управління часом та ресурсами.

Результативність діяльності державних службовців є важливою складовою успішної та ефективної роботи в державному секторі. Вона забезпечує досягнення цілей та завдань, що стоять перед державними органами та інституціями, і сприяє ефективному використанню ресурсів та забезпеченню якісної роботи в інтересах громадян. Діяльність державних службовців має задовольняти цілі та завдання, а також потреби громадян і держави в цілому.

Оцінювання ефективності діяльності державних службовців має на меті реалізування контролю за якістю виконання посадових обов'язків, визначення рівня результативності та ефективності надання послуг, а для планування кар'єри – визначення необхідності підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, стимулюючи їх продуктивну діяльність.

Об'єктом оцінювання є державні службовці усіх професійних рівнів. Оцінювання діяльності державних службовців здійснюється його керівником кожного року в листопаді, співвідносячи результати діяльності працівника з установленими вимогами до рівня професійної компетентності відповідної посади.

За відсутності безпосереднього керівника або якщо останній працює на посаді менше ніж півроку оцінювання проводиться його заступником.

Головними умовами виконання оцінювання результатів діяльності державних службовців є наявність:

- 1) професійно-кваліфікаційних характеристик посад державної служби;
- 2) посадові обов'язки, викладені в посадових інструкціях щодо відтворення вимог посади;
- 3) критеріїв оцінювання, за якими виконується оцінка;
- 4) формальні і неформальні суб'єкти оцінювання;
- 5) прозорість і загальнодоступність встановлених процедур і методів оцінки державних службовців;
- 6) механізми використання результатів оцінювання ефективності діяльності.

Зразковий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців закріплюється спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади – Національне агентство України з питань державної влади. Цей нормативно-правовий акт передбачає правові та організаційні засади оцінювання результатів ефективності службової діяльності державних службовців.

Основою для оцінювання являється план діяльності державних службовців на рік, підготовлений на засадах плану роботи конкретного структурного підрозділу, який прийнятий особисто керівником, та посадової інструкції.

Процес оцінювання ефективності діяльності державних службовців розпочинається із розпорядчого акта керівника державної служби, який вмістить у собі перелік осіб, результати службової діяльності яких підлягають оцінюванню.

Оцінюванню також не підпорядковуються:

- 1) жінки, які перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами;
- 2) особи, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку та у відпустці без збереження заробітної плати по догляду за дитиною до досягнення нею шестирічного віку [18].

Якщо державний службовець за певних поважних обставин був відсутній на роботі, то оцінювання може бути проведене без його присутності на підставі поданих ним заяви та заповнених бланків оцінювання до служби персоналу або протягом 10 робочих днів з дня його виходу на роботу.

Оцінюванню підлягають результати ефективності діяльності державних службовців, які на момент оцінки відпрацювали на займаній посаді не менше ніж півроку, також ті, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж 6 місяців, якщо їхні посадові обов'язки не змінилися.

1.2. Комплексність щорічного оцінювання державних службовців

Досвід історичного розвитку оцінки ефективності діяльності державних службовців підкреслює необхідність науково-обґрунтованого підходу та застосування методів оцінки персоналу на всіх етапах соціально-економічного розвитку країни.

Насьогодні приділяється перевага спрощеним з технічного боку підходам до проведення оцінки діяльності державних службовців, які направлені на розвиток та зміцнення співпраці діалогу державного службовця та його керівника на основі вже досягнутих результатів для розвитку їх компетенцій і нових можливостей. Тому, форми, які надаються для оцінювання стали коротшими і простішими.

Об'єктивність вдосконалення оцінки працівників значною мірою залежить від правильного вибору та застосування методу оцінювання. Метод оцінки персоналу - це спосіб, який дає можливість отримати та проаналізувати деяку інформацію про оцінку.

Також, для вдосконалення процесу оцінювання варто враховувати, не тільки адаптацію до норм законодавства, а й практику імплементації цих норм та їх реальне використання і вплив на систему державної служби в країні.

Важливою позицією в процесі вибору методу для оцінки персоналу є показник надійності. Відбувається пряма залежність між надійністю і трудомісткістю процедури оцінювання: чим більш перевірений метод, тим потрібно більший обсяг інформації про оцінюваних.

Метод оцінювання повинен відповідати авторитетній структурі органу влади, характеру діяльності державних службовців, цілям, що стоять перед проведенням оцінювання та повинні вмістити в собі використання кількісних та якісних показників.

Нині все більше людей звертають увагу на комплексні та системні методи [10]. Незважаючи на те, що комплексний і системний підходи близькі, між ними є відмінності, на які слід звернути увагу, оскільки підходи інколи вважаються взаємозамінними.

Системний підхід – це комплексна розробка, яка глибше і точніше відображає внутрішні і сутнісні зв'язки і відносини компонентів системи. Поняття системності є ширшим, ніж повнота, оскільки воно охоплює зв'язки в межах рівня (по горизонталі) і між різними рівнями (по вертикалі), тоді, як поняття «комплексність» в першу чергу включає один або суміжні рівні ієрархії, між якими відносяться.

Зі сторони комплексного підходу відображається узагальнююча оцінка, при формуванні якої, усі різномірні оцінки поєднуються в один інтегральний показник. У цьому підході оцінки по деяким критеріям мають обмеження і саме узагальнення їх в комплексному підході робить їх більш повними та зрозумілими. Цей підхід дозволяє отримати комплексне розуміння ситуації або об'єкта і взяти до уваги різні аспекти або характеристики.

В табл. 1.2 представлено декілька підходів, які можуть бути застосовані до оцінки державних службовців.

Найбільшої уваги заслуговують складні методи оцінки персоналу. Розглянемо докладніше складові двох комплексних методів оцінки персоналу: О. Ліфшиці та І. Бізюкової.

Таблиця 1.2 — Існуючі методи оцінки персоналу

Метод	Стисла характеристика
Приватний	Необхідно використовувати окремі системи показників, відповідні конкретній проблемі. Різні системи показників оцінки, як правило, не пов'язані одна з одною і відсутній уніфікований набір показників оцінки персоналу
Універсальний	Необхідно використовувати систему показників, що відповідають конкретній проблемі. Показники оцінки пов'язані один з одним через уніфікований набір показників оцінки персоналу
Ситуаційний	Будь-який набір показників оцінки персоналу має значення тільки для сформованих обставин. Своєю залежністю від ситуації, від її неповторності і своєрідності, в деякій мірі відхиляється як окрема, так і загальна теорія оцінки персоналу, необхідність, в якій не викликає сумніву
Комплексний	Одноточасний облік аспектів, особливостей і чинників, які прямо або побічно впливають на рішення проблеми, але не виходять безпосередньо з ідеї їх взаємопов'язаного єдиного цілого
Системний	Усі зв'язки і елементи, функції розглядаються у вигляді взаємопов'язаного цілого. Кожен об'єкт (показник оцінки) описується з урахуванням його місця в системі в цілому. Враховуються нові властивості, що виникають при об'єднанні показників оцінок в систему і не зводяться до простої суми властивостей (показників оцінок), що утворюють цю систему

Джерело: Складено автором за даними [10]

Залежно від ступеня охоплення діяльності оцінка може бути комплексною, тобто розглядати діяльність з точки зору всього спектру функцій, які виконує державний службовець, або частковою, тобто приватною, коли діяльність розглядається з точки зору окремих самостійних функцій чи сторін діяльності. Поняття «комплексність» можна знайти в розумінні оціночної інформації.

Комплексна оціночна інформація [14] виражається:

- 1) у виборі набору характеристик об'єкта оцінки;
- 2) участі в різних суб'єктах оцінки;
- 3) використанні взаємодоповнюючих методів оцінки;
- 4) використанні комбінації якісної та кількісної інформації про працівників.

Тому поняття «комплексність» не слід плутати з більш цілісним підходом до оцінки персоналу. Жоден із двох складних методів оцінки персоналу не призначає конкретні ситуації з персоналом, які вимагають оцінки персоналу, та був додатково досліджений і розроблений.

Структура показників якості у формі ієрархічного графа («дерева») наведена на рис. 1.1. Запропонована діаграма професором К. Ісікава широко використовується для представлення структури показників у вигляді схеми – «риб'ячого скелету».

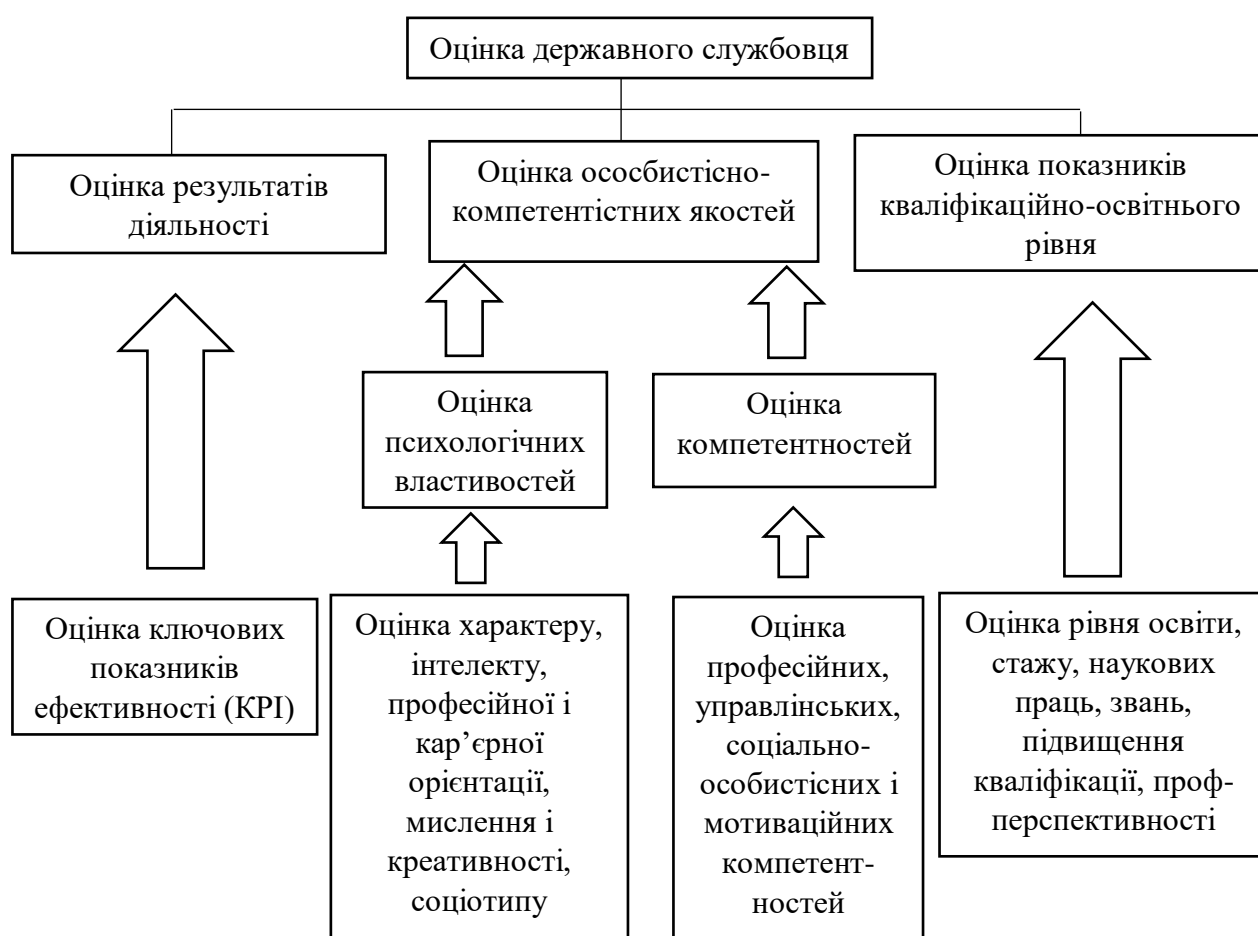


Рис. 1.1 — Структура показників оцінки державного службовця

Джерело: Складено автором за даними [10]

Кадри дозволяють визначити доцільність проведення комплексної оцінки державних службовців, яка дозволить:

- 1) вирішувати широкий спектр завдань оцінювання, включаючи окремі завдання для кожного методу;
- 2) проводити комплексне оцінювання державних службовців;
- 3) усунути окремі недоліки методу;
- 4) усунути суперечливі результати оцінювання.

Комплексне оцінювання державних службовців забезпечить:

- 1) розвиток персоналу;
- 2) регулювання розміру та форми заробітної плати державних службовців;
- 3) раціональне використання державних службовців у проектній діяльності;
- 4) потреби в об'єктивній інформації;
- 5) мотивацію праці.

Практика кваліметрії (табл. 1.3) дала змогу віділити деякі правила для побудови структури показників якості [10]. У кваліметрії правила схематично розподіляються на загальні та приватні.

Таблиця 1.3 — Застосування практики кваліметрії

Практика кваліметрії		
№ групи	Назва	Кількість правил
1 група	Загальна	20
2 група	Приватна	10

Джерело: Складено автором за даними [10]

Великою проблемою досі є непропорційне оцінювання якостей державних службовців (вимірюються в балах) і результатів діяльності (вимірюються в спеціальних одиницях). Несумісність оцінювання згідно зі стандартом не дозволяє належним чином обчислити загальну зведену оцінку.

З метою спрощення та уніфікації оцінювання різноманітних якостей і здібностей державних службовців та результатів їх діяльності пропонується

запровадити бальну систему від 1 до 9 (табл. 1.4). Усі оцінки мають бути зведені до цієї системи: як оцінки з різних документів державних службовців, так і комп'ютерні тестові оцінки. При цьому можна розрізнити статичні та динамічні стени. Статичні стени – це стени, які нормалізують бали прикладних тестів, методи розрахунку яких визначено та ретельно перевірено. Є максимальні та мінімальні бали, які державні службовці можуть набрати на іспиті. До речі, результати деяких тестів вже наводяться від 1 до 10 стейн [10].

Таблиця 1.4 — Переведення балів оцінки ефективності діяльності у стени

Бали	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9 - 10

Джерело: Складено автором за даними [10]

Американські психологи Р. МакКрае та П. Коста у 1985 році розробили власний п'ятифакторний метод опитування, до якого було внесено 5 незалежних параметрів:

- 1) невротизм;
- 2) екстраверсія;
- 3) загальнодоступність досвіду;
- 4) кооперація;
- 5) старанність.

Розрахунок оцінки відбувається шляхом визначення показників X_i^+ та X_q^- за наступною формулою:

$$M_5 = \sum(X_i^+ - 50) + \sum(40 - X_q^-), \quad (1.1)$$

де X_i^+ - екстраверсія, самовладання, люб'язність;

X_q^- - емоційність, виразність.

У таблиці 1.5 можна побачити, як бали перетворюються у відповідні стени. Мінімальна оцінка, яку державний службовець може отримати становить – 175, в той час максимальна – 125 балів.

Слід зазначити, що якщо в тесті Г. Айзенка відповіді на п'ять або більше з дев'яти питань групи «неправда» були неправильними, результати цього тесту вважаються недійсними, а відповідні значення не враховуються в рівнянні (1.1). Це знизить загальні результати тестів на темперамент для державних службовців.

Таблиця 1.5 — Переведення балів оцінки п'ятифакторного методу у стени

Бали	-175	від	від	від	від	від	від	від	від
		-140	-104	-69	-24	11	46	81	111
		до	до	до	до	до	до	до	до
		-105	-70	-25	10	45	80	110	125
Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Джерело: Складено автором за даними [10]

П'ятифакторний метод складається з 75 пар тверджень протилежного значення, за допомогою яких можна виявити якості державного службовця, які проявляються в певних ситуаціях.

На основі критеріїв оцінки ефективності управління (рис.1.2) можна зробити загальну оцінку внутрішньої організації та функціонування державного апарату чи підсистеми органу влади. Ця комбінація критеріїв дає змогу оцінити процес управління та завершити фазою «випуску» управлінського рішення чи впливу. Якщо додати функціональну оцінку, тобто оцінку соціальних ефектів реалізації управлінських рішень, то маємо повну оцінку діяльності державного апарату.

На практиці виникають труднощі у формуванні складної системи критеріїв оцінки керівників, у тому числі державних службовців, в основному через специфіку управлінської праці (критерії оцінки повинні дозволяти оцінювати інтелектуальну та творчу працю, великий обсяг знань і вмінь, психологічні

чинники) і неоднорідним змістом праці державних службовців навіть однакових посад.

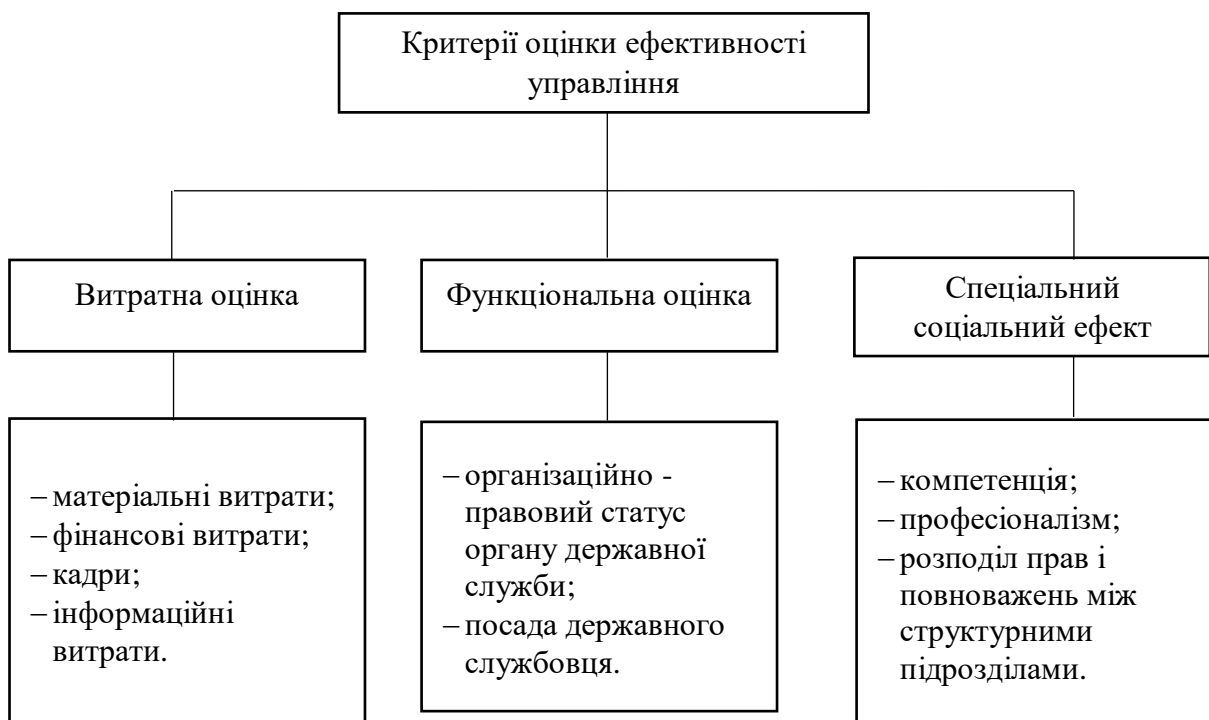


Рис. 1.2 — Критерії для оцінювання ефективності управління

Джерело: Складено автором за даними [7]

Таким чином, можна використовувати загальну систему критеріїв оцінки, не адаптовану до конкретних обставин державних службовців. Це можливо, якщо система підрахунку балів не використовується взагалі.

Слід зазначити, що використання неналежної системи стандартів оцінювання знизить ефективність оцінювання, оскільки непотрібні стандарти оцінювання спотворять результати, а відсутність необхідних стандартів не дозволить отримати комплексну оцінку державних службовців. Тому використання загальних систем повинно супроводжуватися їх попередньою адаптацією.

За результатами оцінювання керівником виставляється підсумкова оцінка. Остаточна оцінка може бути:

1) низька — державний службовець повинен покращити свою роботу, щоб уникнути постійного втручання керівника для коригування результатів діяльності;

2) задовільна — державний службовець досяг певних досягнень, володіє певними навичками, необхідними для виконання своїх посадових обов'язків, і повинен спрямовувати свою діяльність на ті напрямки, які зобов'язують керівника час від часу переглядати результати роботи;

3) добра — державний службовець досягає результатів за допомогою навичок і здібностей, уникає необхідного втручання керівників у результати роботи та спрямовує свої зусилля на інноваційні шляхи пошуку рішень;

4) висока — державний службовець перевищує очікувані результати, демонструють комплексні знання та навички, застосовують інноваційні підходи у виконанні обов'язків і доручень.

Результати річної оцінки враховуються під час акредитації державних службовців, розгляду питань просування по службі, призначення на нижчі ланки, визначення грошової винагороди, надбавок, премій чи зміни розмірів, установлених законодавством, вирішення питань щодо продовження терміну дії повноважень державного службовця.

Під час атестації державної служби результати щорічного оцінювання враховуються відділом кадрової роботи відповідного державного органу.

На завершення слід зазначити, що запропоновані три набори критеріїв (функціональна оцінка, оцінка витрат та спеціальний соціальний ефект) охоплюють усі аспекти функціонування державного апарату, його складових та державних послуг. Разом вони виявляють цілісність цієї оцінки, а окремо оцінку окремих проявів функціонування державного апарату. Системне застосування конкретних критеріїв дозволить оцінити рівень організації державного апарату, органів державної влади та їх структурних підрозділів, державних службовців та окремих державних службовців.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Загальний аналіз діяльності державних службовців в Україні

Ключовими факторами для розвитку державної служби є, зокрема, найму на роботу осіб, які демонструють належний рівень професіоналізму, критичного мислення, доброчесності, бажання служити громадянам від імені країни та здатні ефективно функціонувати в країні.

Водночас зростання навантаження на державні установи також підкреслює важливість висококваліфікованих працівників, які швидко адаптуються до умов праці. Особливої уваги потребують ті, хто вперше йде на державну службу, мають досвід роботи в комерційному чи недержавному секторі. Ці фахівці, які опинилися в новому середовищі, в новій організації, в установі зі своєю специфічною організаційною культурою, потребують не лише часу для адаптації, а й подальшої відповідної підтримки. Чим складніший характер посади та пов'язаних з нею обов'язків, тим більше часу знадобиться для опанування посади. У цьому також може допомогти професійне навчання [13].

Впродовж тривалого періоду проводиться моніторинг за працівниками на робочому місці, результати якого фіксуються у формі із відповідними встановленими критеріями. Для оцінювання державних службовців використовуються такі критерії:

- 1) професійні знання;
- 2) бажання досягти високих результатів;
- 3) мотивація співробітників;
- 4) цілепокладання;
- 5) незалежність;

- 6) стратегічне планування;
- 7) витривалість;
- 8) відповідальність;
- 9) методичність.

Для більш детального аналізу стану ефективності діяльності державних службовці на посадах в органах влади потрібно розглянути статистичні дані.

Для аналізу системи оцінювання державних службовців було обрано категорію «А» тому, що статистичних даних категорій «Б» і «В» не має у вільному доступі та висновки їх оцінювання зберігаються у керівників цих організацій. У табл. 2.1 розглянуто рух персоналу, та безпосередньо оцінювання діяльності державних службовців категорії «А».

Таблиця 2.1 — Аналіз статистичних даних державних службовців категорії «А» за 2020 рік

Категорія	A1	A2	A3
Фактична кількість працюючих, осіб	70	106	8
Кількість вакантних міст, осіб	14	49	2
Кількість отриманих відмінну оцінку, %	77,8%	40,91%	52,3%
Кількість отриманих позитивну оцінку, %	22,2%	59,09%	45,4%
Кількість отриманих негативну оцінку, %	0	0	2,3
Кількість звільнених, осіб	11		
Кількість призначених, осіб	28		

Джерело: Складено автором за даними [12]

Проаналізувавши дані ми бачимо, що негативний результат оцінювання ефективності діяльності службовців отримала тільки категорія А3, отже потрібно

вирішити проблеми з ефективністю роботи працівників даної групи. Категорія А2 має майже рівний відсоток по кількості позитивних та негативних оцінок. Цей результат краще, ніж у минулої групи, але потрібно звернути увагу на саму процедуру проведення оцінювання і знайти можливі проблеми з прозорістю виконання роботи. Категорія А1 має найкращий результат серед оцінювання державних службовців та серед кількості працюючих, отже робота в державній службі здійснюється на високому рівні. Але, такі гарні показники можуть свідчити про те, що процес оцінювання з часом стає більш суб'єктивним і показує лише гарні сторони роботи працівників.

Таблиця 2.2 — Аналіз статистичних даних державних службовців категорії «А» за 2021 рік

Категорія	A1	A2	A3
Фактична кількість працюючих, осіб	97	89	10
Кількість вакантних міст, осіб	19	56	3
Кількість отриманих відмінну оцінку, %	78,3%	53%	56,4%
Кількість отриманих позитивну оцінку, %	17,4%	41,2%	43,6%
Кількість отриманих негативну оцінку, %	4,3%	5,8%	0%
Кількість звільнених, осіб	41		
Кількість призначених, осіб	35		

Джерело: Складено автором за даними [11]

У табл. 2.2 за 2021 рік ефективність діяльності державних службовців зростає, найбільш оптимальні показники у категорії А1. Кількість звільнених осіб протягом звітного року збільшилася, що може показувати на те, що було проаналізовано результати минулого оцінювання та було зроблено перегляд доречності посад

державних службовців. Категорії А3 потрібно підвищити якість своєї роботи та професійні навички, тому що кількість позитивних та відмінних оцінок майже однакова. Також ми бачимо, що службовці категорії А2 і А3 суттєво відстають від якісних оцінок ефективності від категорії А1.

Таблиця 2.3 — Аналіз статистичних даних державних службовців категорії «А» за 2022 рік

Категорія	A1	A2	A3
Фактична кількість працюючих, осіб	75	120	10
Кількість вакантних міст, осіб	19	45	3
Кількість отриманих відмінну оцінку, %	87,5%	60,1%	67,1%
Кількість отриманих позитивну оцінку, %	12,5%	33,3%	32,9%
Кількість отриманих негативну оцінку, %	0%	6,6%	0%
Кількість звільнених, осіб	49		
Кількість призначених, осіб	68		

Джерело: Складено автором за даними [13]

Статистика оцінювання ефективності діяльності державних службовців категорії «А» (табл. 2.3) у 2022 році значно збільшилася по усім показникам. Групи А1, А2 та А3 отримали високі результати по кількості відмінних оцінок. Загалом, у період з 2020 по 2022 рік відбуваються динамічні зміни у структурі організації, на які впливають: ефективність, професійність, унікальність та лідерство. Тому, в цей період ми спостерігаємо великий вплив кадрів в органах влади з потребами у якісних спеціалістах та у чіткому методі проведення оцінювання діяльності державних службовців. Який забезпечить чіткий, прозорий та доступний процес оцінювання і змінить статистику працівників в кращу сторону.

2.2. Аналіз системи оцінки службової діяльності державних секретарів Міністерств України

Впровадження посади державного секретаря міністра було одним із найважливіших елементів для реформи державної служби. Державний секретар Міністерства є найвищою посадовою особою на державній службі Міністерства та підзвітний і підконтрольний Міністру. Забезпечує життєздатність установ Міністерства, стабільність і безперервність діяльності Міністерства, розробляє методику реалізації міністерських ініціатив, організовує поточну роботу, пов'язану з виконанням своїх повноважень.

Відбір кандидатів на посаду державного секретаря Міністерства відбувається за результатами оголошеного урядом конкурсу відповідно до Закону «Про державну службу». Державного секретаря призначає Кабмін за поданням Ради вищого корпусу державної служби на п'ятирічний термін з правом переобрання.

Посада «державного секретаря міністерства» почала діяти після прийняття нової редакції Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015, який набув чинності 1 травня 2016 року і яким вводяться зміни у Закон України «Про центральні органи виконавчої влади».

Кандидатами на посаду державного секретаря Міністерства можуть бути громадяни України, які мають вищу освіту, загальний стаж роботи не менше семи років, у тому числі керівного складу не менше трьох років, знання законодавства, зокрема Конституції України, Закон «Про державну службу», Закон «Про запобігання корупції», Закон «Про Кабінет Міністрів України», Закон «Про центральні органи виконавчої влади» [11, 19, 24, 25]. Однак однієї теорії професійних знань недостатньо.

Кандидати повинні володіти управлінськими та лідерськими навичками у стратегічному плануванні, встановленні цілей, пріоритетів і орієнтирів, вмінні обробляти великі обсяги інформації, виконувати багато завдань і вести ділові переговори для досягнення кінцевого результату. Вміння приймати ефективні

рішення, ефективно спілкуватися та публічно виступати, налагоджувати партнерські взаємодії також є вимогою.

Щороку державні секретарі проходять оцінювання їх діяльності. Встановлення оцінки здійснюється на основі показників результативності, ефективності та якостей, визначених з урахуванням виконання державним службовцем посадових обов'язків, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, реалізації особистого плану підвищення кваліфікації, а також передбачені контрактом показники щодо проходження державної служби.

Таблиця 2.4 — Результати оцінювання ефективності діяльності державних секретарів у 2020 році

Порядковий номер службовця	Назва Міністерства	Оцінка
Державний службовець 1	Мінрегіон	Відмінна
Державний службовець 2	Мінінфраструктури	Позитивна
Державний службовець 3	Мін'юст	Відмінна
Державний службовець 4	Мінекономіки	Відмінна
Державний службовець 5	Мінсоцполітики	Відмінна
Державний службовець 6	Мінветеранів	Відмінна
Державний службовець 7	Міноборони	Позитивна
Державний службовець 8	МВС	Відмінна
Державний службовець 9	Мінмолодьспорту	Відмінна
Державний службовець 10	МОЗ	Відмінна
Державний службовець 11	Міндовкілля	Відмінна

Джерело: Складено автором за даними [20]

У таблиці 2.4 можна побачити результати оцінювання одинадцяти державних секретарів Міністерств за 2020 рік. Більшість державних секретарів отримали відмінну оцінку, тобто 81,1% серед оцінюваних. Відсоток кількості позитивних оцінок серед державних службовців становить 18,9%. Негативних оцінок серед результату не має. Це свідчить про те, що усі оцінювані державні секретарі добре підготувалися та сумлінно і старанно виконували свою роботу протягом року.

Таблиця 2.5 — Результати оцінювання ефективності діяльності державних секретарів у 2021 році

Порядковий номер службовця	Назва Міністерства	Оцінка
Державний службовець 1	Мінрегіон	Негативна
Державний службовець 2	МЗС	Відмінна
Державний службовець 3	Мін'юст	Відмінна
Державний службовець 4	Мінреінтеграції	Позитивна
Державний службовець 5	Міненерго	Позитивна
Державний службовець 6	Мінветеранів	Відмінна
Державний службовець 7	Міноборони	Відмінна
Державний службовець 8	МКІП	Відмінна
Державний службовець 9	Мінмолодьспорту	Відмінна
Державний службовець 10	Мінфін	Позитивна
Державний службовець 11	МОЗ	Позитивна
Державний службовець 12	Мінсоцполітики	Відмінна
Державний службовець 13	Мінцифри	Відмінна
Державний службовець 14	Міндовкілля	Відмінна

Джерело: Складено автором за даними [21]

В табл. 2.5 зображено результати оцінювання чотирнадцяти державних секретарів за 2021 рік. На відмінну від 2020 року тут вже є негативна оцінка, яка становить 7,2% від усієї кількості оцінок. Позитивну оцінку отримали 28,6% державних службовців, а відмінну – 64,3%. Результат показує, що відсоток відмінно пройдених оцінювання державних службовців впав на 16,8% порівняно з минулим роком.

Таблиця 2.6 — Результати оцінювання ефективності діяльності державних секретарів у 2022 році

Порядковий номер службовця	Назва Міністерства	Оцінка
1	2	3
Державний службовець 1	Мінрегіон	Відмінна
Державний службовець 2	МЗС	Відмінна
Державний службовець 3	Мін'юст	Відмінна
Державний службовець 4	Мінреінтеграції	Відмінна
Державний службовець 5	Міненерго	Відмінна
Державний службовець 6	Мінветеранів	Відмінна
Державний службовець 7	Міноборони	Відмінна
Державний службовець 8	МКІП	Відмінна
Державний службовець 9	Мінмолодьспорту	Відмінна
Державний службовець 10	Мінфін	Відмінна
Державний службовець 11	МОЗ	Позитивна
Державний службовець 12	Мінцифри	Відмінна
Державний службовець 13	Міндовкілля	Відмінна

Продовження табл. 2.6

1	2	3
Державний службовець 14	Мінінфраструктури	Відмінна
Державний службовець 15	Мінекономіки	Позитивна
Державний службовець 16	Мінстратегпром	Позитивна
Державний службовець 17	МОН	Відмінна
Державний службовець 18	МВС	Відмінна
Державний службовець 19	Мінагрополітики	Відмінна

Джерело: Складено автором за даними [19]

У табл. 2.6 кількість оцінюваних державних секретарів збільшилась до вісімнадцяти осіб у 2022 році. Не дивлячись на обставини, які відбуваються в країні, оцінювання державної служби проходить як і раніше. Позитивну оцінку отримали всього 15,8%, решта це відмінна оцінка – 84,2%. Негативної оцінки у 2022 році серед державних секретарів не має. Результат показує, що відсоток відмінно пройдених оцінювання державних службовців виріс на 19,9% порівняно з 2021 роком, та на 3,1% з 2020 роком. Навіть у таких важких умовах, які зараз відбуваються у нашій країні, державні секретарі пройшли оцінювання з кращим результатом ніж у минулих роках.

Система оцінювання державних секретарів за 2020 – 2022 роки має позитивну тенденцію. У державній службі відбувається підвищення якості роботи та кваліфікації службовців категорії «А». Правильно підібрані методи оцінки діяльності державних службовців допомагають завчасно віршувати проблемні питання та ризики.

На рис. 2.1 графічно зображено результати проведеного аналізу індивідуальних програм державних службовців категорії «А», зокрема державних секретарів за 2020 – 2022 роки. Було визначено потреби у професійному навчанні для:

- 1) Державного секретаря Кабінету Міністрів України;
- 2) 4 керівників апарату (секретаріату) постійно діючих допоміжних органів, утворених Президентом України;
- 3) 16 державних секретарів міністерств;
- 4) 30 керівників та 64 заступників керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінет Міністрів України;
- 5) 4 керівників та 8 заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.



Рис. 2.1 — Розподіл державних службовців, зокрема державних секретарів категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму для професійного навчання у 2020 – 2022 роках

Джерело: Складено автором за даними [1]

Зважаючи на вивчення знайденої інформації виявлено тенденцію до зростання частки державних секретарів категорії «А», яким було назначено індивідуальну програму для професійного розвитку з 42,76% у 2020 році до 78,9% у 2022 році.

Тенденція до зростання частки державних секретарів категорії «А» може свідчити про деякі зміни в державній системі управління та процесів підвищення ефективності роботи державного апарату. Категорія «А» зазвичай означає, що працівник має високу кваліфікацію, значні знання та досвід у своїй галузі, а також добре вмє вирішувати складні завдання та керувати проектами.

Це може свідчити про те, що у державній системі управління з'являється більше кваліфікованих фахівців, які можуть забезпечувати якісне та ефективне виконання різних функцій та завдань. Що сприяє забезпеченню стабільності та розвитку державної системи управління, а також покращенню якості надання різних державних послуг громадянам та бізнесу.

Однак, зростання частки державних секретарів категорії «А» також може вказувати на те, що відбувається розширення апарату державного управління та зростання витрат на утримання державних службовців. Тому важливо забезпечити ефективне використання бюджетних коштів та підвищення ефективності роботи державного апарату в цілому.

Результати аналізу індивідуальних програм (рис. 2.2) державних секретарів показали, що для представників вищого корпусу державної служби пріоритетним є удосконалення таких якостей:

- 1) професійні знання;
- 2) лідерство;
- 3) комунікація та взаємодія;
- 4) управління ефективністю та розвиток людських ресурсів.



Рис. 2.2 — Професійні компетентності державних секретарів категорії «А» за 2020 – 2022 роки

Джерело: Складено автором за даними [2].

Порівняльний аналіз потреб у особистій професійній підготовці державних секретарів з 2020 по 2022 роки показує, що за останні три роки представники державних секретарів вищого рівня більш схильні вдосконалювати свої професійні здібності шляхом загального короткострокового навчання, тобто семестрові курси та самоосвіта. Водночас при плануванні заходів з підвищення кваліфікації у 2022 році суттєво зріс попит на підвищення кваліфікації загально-професійних проектів, особливо на працівників, які вперше вступають на службу. В 2020 році таку потребу вказали 20,6% представників вищого корпусу державної служби проти 38,1% у 2022 році.

2.3. Шляхи удосконалення системи оцінювання ефективності діяльності державних службовців

Не дивлячись на велику кількість відділів та функціональних фахівців структурних одиниць та окремих посад, робота в державному органі вимагає ряд вимог до загальної базової професійної підготовки, етичну поведінку, ділові якості, спеціальний державний менталітет та рівень IQ від державних службовців.

У розвинених країнах це спрямовано на обов'язкові вимоги громадян, які можуть претендувати на посаду державного службовця певної категорії. Крім того, професійний рівень службовця знаходиться на рівні з дотриманням «кодексу поведінки», оскільки його слід довести за "стандартами поведінки". Для просування по службі, визначення надбавок та доплат, державні службовці повинні підтвердити свою високу ефективність роботи, а не належність до певної партії.

Старші за віком працівники державної служби повинні вміти вільно використовувати сучасні інформаційні технології та використовувати можливості, які відкривають електронні послуги, оскільки без цього неможлива подальша ефективна робота в державних органах.

Крім того, потреби додаткової підготовки навчання потрібно проводити розумно та доречно. Тільки в цьому випадку ми можемо ефективно використовувати бюджетні кошти на державне управління. Співробітники будуть мотивовані професійним та особистим розвитком і поважати свою роботу. У той же час зникне невдоволення стосовно несправедливості проведеного оцінювання і наступних преференцій у вигляді грошового заохочення.

Зарубіжний досвід у ефективній системі оцінювання державних службовців базується на чітких та конкретних критеріях, що пов'язані з роботою та виконанням безпосередньо обов'язків державного службовця. Також, часто використовується зворотній зв'язок, який передбачає збір думок і оцінок професійної діяльності державних службовців від колег, керівників та громадян.

Завдяки цьому вони отримують чітку та повну картину про ефективність конкретного державного службовця з урахуванням різних перспектив.

Важливим методом удосконалення системи оцінювання ефективності діяльності державних службовців у інших країнах є встановлення чітких цілей та ключових показників продуктивності протягом року роботи державного службовця, які показують вклад в досягненні стратегічних цілей у організації. На основі цього можна виміряти результативність та додати об'єктивність у процес проведення оцінки на державній службі.

Для прикладу можна розглянути систему оцінки державних службовців у Німеччині. Оцінювання працівників на посадах державної служби у цій країні проводиться один раз на три роки, та згідно з Федеральним Законом «Про статус чиновників», у якому виділено окремий розділ про службову атестацію. В першу чергу для атестації розглядають такі головні критерії, як:

- рівень кваліфікації;
- працездатність;
- ступінь навантаження;
- загальні розумові здібності;
- ефективність;
- взаємодія з суспільством;
- характер;
- виконання нормативів;
- соціальна поведінка.

Процес оцінювання проводиться за оцінкою робочого місця та оцінкою придатності за загальними ознаками особистості. Тобто, оцінка діяльності – це якість, кількість та результативність здійсненої роботи з урахуванням таких факторів, як самостійність та комунікативність. Оцінка придатності – це ініціативність, здатність мислити та прагнення до професійного розвитку.

Для покращення системи оцінювання діяльності державних службовців можна взяти за основу можливості штучного інтелекту. В наш час дуже швидко

розвивається напрям штучного інтелекту в усіх галузях. Штучний інтелект дає можливість комп'ютерам навчатися на власному досвіді — обробляти великі обсяги даних і шукати шаблони, адаптуватися до заданих параметрів і виконувати завдання, які раніше були можливими лише для однієї людини.

За проведеним аналізом стану оцінювання державних секретарів було виявлено тенденцію до скорочення частки негативних оцінок. Безумовно, це позитивний момент, але також це може бути пов'язано з непрозорою системою оцінювання та можливістю державних службовців завчасно підготуватися і підвищити свої професійні навички. Під час оцінювання службовець проходить співбесіду з керівником, і іноді його оцінка має суб'єктивний характер та напряму залежить від того, хто приймає індивідуальні завдання оцінюваного.

Завдяки можливостям штучного інтелекту можна розробити чіткий та прозорий метод проведення оцінювання діяльності державних службовців. Такий метод зможе не тільки вдосконалити оцінювання, а й надати об'єктивний, надійний та прозорий процес проведення оцінювання.

На рис. 2.3 зображено власно розроблений можливий алгоритм проведення оцінювання державних службовців із застосуванням штучного інтелекту та вагових коефіцієнтів. Для цього методу оцінки державних службовців було взято за основу досвід Німеччини, зокрема їх головні критерії для оцінки працівників. Використання цієї системи забезпечить мотивацією працівників до постійного самовдосконалення та набуття нових професійних знань, стимулюванню продуктивності службовців, допоможе виявити слабкі місця і проблеми у роботі та розробки схем для їх вирішення, підвищить довіру громадян до державної служби і державних установ загалом, та ключовим моментом є об'єктивне і справедливе оцінювання.

На початку процедури потрібно визначити цілі, завдання та показники, які будуть використанні в оцінюванні державних службовців. Головними показниками можуть бути:

- 1) комунікативність;
- 2) лідерство;

- 3) ефективність;
- 4) взаємодія з суспільством;
- 5) професійний розвиток;
- 6) виконання нормативів;
- 7) ініціативність.

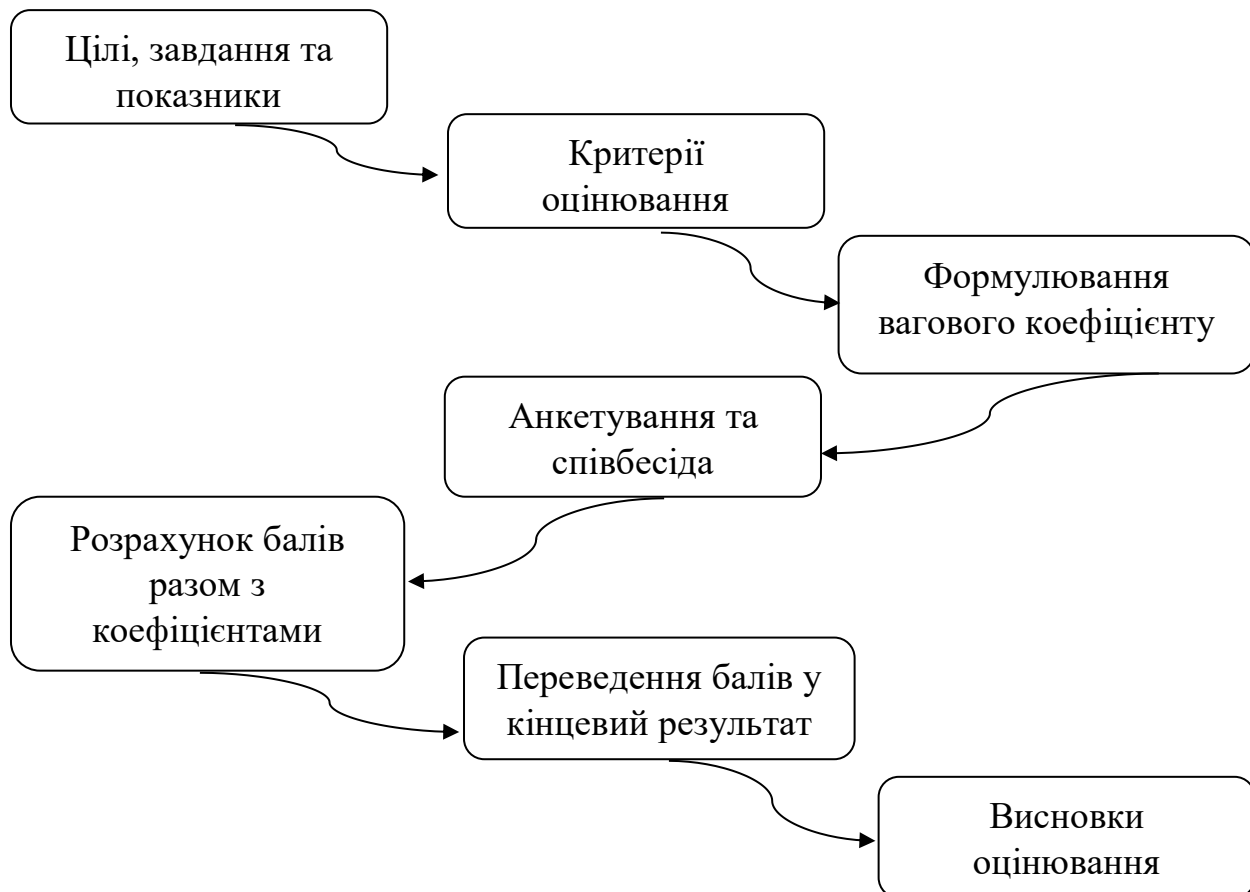


Рис. 2.3 — Алгоритм проведення оцінювання державних службовців

Джерело: Власна розробка

Другим етапом проходить визначення критеріїв: колективність, результативність, унікальність, якість та ефективність, за якими буде проходити оцінювання.

Для третього етапу слід приділити достатню увагу, щоб визначити вагові коефіцієнти. Тому, що для критеріїв у п'ятому етапі буде визначатись їх важливість у оцінюванні. Для цього потрібно провести опитування серед головних спеціалістів

державної служби або провести аналіз всієї діяльності державних службовців та виявити, які критерії є більш вагомими та створюють ефективну роботу.

Четвертий етап вмістить в собі анкетування та співбесіду, для більш чіткого результату оцінювання. При проведенні анкетування можна використовувати штучний інтелект, додавши в нього аналіз даних минулих опитувань та службову базу, що забезпечить доступність та прозорість тестування для державного службовця.

П'ятий, шостий та сьомий етапи (табл. 2.7) – це розрахунок загальних балів з урахуванням коефіцієнтів, переведення їх у загальну систему оцінки та підведення висновків оцінювання.

Таблиця 2.7 — Розрахунок оцінки державного службовця з використанням вагового коефіцієнту

Державний службовець №1				
Критерії	Ваговий коефіцієнт	Оцінка	Підсумок	Кінцева оцінка
Професійний розвиток	0,3	7	$0,3 \times 7 = 2,1$	8,6
Виконання нормативів	0,4	8	$0,4 \times 8 = 3,2$	
Взаємодія з суспільством	0,3	6	$0,3 \times 6 = 1,8$	
Ефективність	0,3	5	$0,3 \times 5 = 1,5$	

Джерело: Власна розробка

Завдяки чітко визначеним критеріям та застосуванням штучного інтелекту суттєво скорочується час для проведення оцінювання, що добре не тільки для оцінюваного й для керівника. Крім того, завдяки використанню запропонованої системи оцінки з урахуванням вагових коефіцієнтів, було встановлено дотримання усіх критеріїв: обмеженість у часі, доречність, зручність, прозорість.

Створення ефективної системи професійного навчання - головною умова покращення української державної служби у нашій країні. Об'єктивне реформування системи державної служби відкриє нові можливості для професійного розвитку кожного державного службовця.

Удосконалена система оцінювання службової діяльності державних службовців категорії «А» забезпечить об'єктивність та справедливість процедури. Ці фактори дадуть нам можливість стати ближче до Європейських стандартів у цій сфері.

Також, наведена система матиме потенціал для висвітлення основних компетенцій і професійно необхідних якостей для поставлених категорій державних службовців і забезпечить прозорий метод оцінювання. Запропонована методологія сформує найкращу із можливих систему оцінювання ефективності державного управління в нашій державі з урахуванням історично сформованого, незалежного зарубіжного досвіду, що створить основні засади для формування ефективної державної служби відповідно до сучасних економічних подій та соціальних потреб.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто сутність історико-теоретичних аспектів оцінки діяльності державних службовців. Державна служба відіграє важливу роль у сучасних країнах, виконуючи завдання, функції та надаючи громадянам доступних для них послуг. Суспільство має можливість отримувати послуги на вищому рівні та бачити від держави максимально ефективну та професійну роботу. Але для того, щоб ці дії зберігалися на належному рівні, серед державних службовців проводиться щорічне оцінювання їх діяльності. Оцінка є головним інструментом для отримання чіткого контролю якості та результативності в органах державної влади. Завдяки застосуванню системи оцінки діяльності працівників, можна досягти максимальних і позитивних результатів у їх роботі. В першу чергу перед державним службовцем відкривається шанс для розвитку своїх професійних навичок та отримання кар'єрного росту у майбутньому. Тому державні службовці належать до різних категорій та підкатегорій в залежності від ступеня їх посадової відповідальності, змісту роботи та професійних навичок. Для оцінювання працівників застосовують методи оцінки, зокрема: приватний, комплексний, універсальний, системний та ситуаційний. Також, у першому розділі було представлено діаграму, яку використовують для структури показників якостей працівників та п'ятифакторний метод опитування від відомих американських психологів. Було визначено, що головною проблемою в проведенні оцінювання діяльності державних службовців є створення складної системи критеріїв оцінки керівників. Для кращого функціонування органів державної влади потрібно застосувати більшу частину критеріїв під час проведення оцінювання діяльності, бо тільки тоді можна отримати цілісну та об'єктивну оцінку.

У другому розділі було проведено аналіз системи оцінювання державних секретарів Міністерств та всіх державних службовців категорії «А» по Україні. Загалом, можна сказати, що протягом певного періоду в органах влади відбувається

контроль за працівниками, після чого проводиться аналіз за головними критеріями, які було описано у розділі.

Зробивши аналіз статистичних даних державних службовців категорії «А» за 2020 – 2022 рік, було виявлено, що найкращі результати оцінок отримали працівники у 2022 році, не дивлячись на складну ситуацію в країні. Також, у цьому році була найбільша плинність кадрів порівнюючи з іншими роками, кількість звільнених осіб зросла до 43 і було призначено на посаду 68 осіб. За звітний період якість роботи і професійність кадрів значно зросла, що вказує на чітко підібраний метод проведення оцінювання діяльності державних службовців. У 2020 році спостерігалася найгірша ситуація з аналізованого періоду тому, що в організації процес оцінки діяльності службовців був більш суб'єктивним і це вплинуло на результат оцінювання в цілому. В 2021 році показники якості працівників вже значно зросли, порівнюючи з минулим роком. Але з кількості звільнених осіб ми бачимо, що в організації було зроблено перегляд доречності посад після минулого оцінювання ефективності діяльності.

Державний секретар є головним елементом реформи державної служби, тому аналізувати діяльність саме цієї посади державних службовців є вкрай важливим. У 2020 році оцінювання проходили одинадцять державних секретарів, які успішно склали його та ефективно виконували свою роботу протягом року. За 2021 рік загальний результат оцінювання погіршився, було виявлено негативні оцінки, що вказує на погіршення ефективності роботи державних службовців. У 2022 році ми бачимо, що кількість позитивних оцінок серед державних секретарів збільшилася, як і результативність оцінювання всієї категорії «А» у цьому ж році.

Загалом, проаналізувавши дані процесу оцінки діяльності державних службовців категорії «А», можна зробити висновки, що під час оцінювання було застосовано чітко підібраний метод, який дає змогу завчасно вирішувати проблеми на цьому рівні. Також було визначено потреби державних службовців у професійному навчанні, які у майбутньому вплинуть на процес підвищення ефективності роботи державного апарату.

Зробивши висновки на базі досвіду проведення оцінювання ефективності діяльності державних службовців у зарубіжних країнах, було запропоновано шляхи удосконалення цього процесу. Для об'єктивного та прозорого результату оцінки працівників пропонується використати самостійно розроблений алгоритм з чіткими критеріями на основі досвіду Німеччини, ваговими коефіцієнтами та застосування штучного інтелекту. Більша увага під час оцінювання приділяється саме коефіцієнтам, тому що на їх основі буде створено подальшу ефективну роботу в організації. Втілення штучного інтелекту відкриває можливості проводити аналіз всіх минулих оцінок і на основі цього вносити корективи для кращої результативності. Також, він може обробляти велику кількість інформації за менший час ніж людина, що скоротить час відведений для проведення оцінки.

Використання нових методів проведення оцінювання діяльності державних службовців покращить стан якості надання послуг громадянам та підвищить професійний розвиток працівників. Об'єктивний та прозорий метод оцінювання відіграє важливу роль у побудові довіри між громадянами і державою. Під час чесного оцінювання суспільство буде впевнено в тому, що їх потреби будуть вирішені та їх права будуть захищені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітичний звіт про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців Національного агентства України з питань державної служби у 2021 році. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/04.03.21/zvit-ip-2021.pdf>
2. Аналітичний звіт про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців Національного агентства України з питань державної служби у 2020 році. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/25.02.2021/zvit-25-02-2021-final.pdf>
3. Аналітичний звіт про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців Національного агентства України з питань державної служби у 2022 році. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20SIGMA%202023_04_14.pdf
4. Арефнія С.В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади: автореф. Дис.к.п.н. Київ, 2018. – 47 с.
5. Балановська Т.І. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією / Т. І. Балановська, О. М. Гавриш, Б. Виржиковська // Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2020. – 45 с.
6. Витко Т. Оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування, 2017. – 10 с.
7. Даниленко Ю.С. Оцінювання у державній службі: теорія і правове регулювання: дис. кандидата юридич. наук: 12.00.07 / Даниленко Юлія Сергіївна. – Одеса: НУ «ОЮА», 2017. – 21 с.

8. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава, 2018. – 36 с.

9. Дишлева І. Права та обов'язки державних службовців / Ірина Дишлева. // Підприємництво, господарство і право, 2019. – 15 с.

10. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ, 2016. – 26 с.

11. Інформація про кількісний та якісний склад державних службовців у органах державної влади. Національне агентство України з питань державної служби. – 2021р. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/statistichni-dani-za-iv-kvartal.pdf>

12. Інформація про кількісний та якісний склад державних службовців у органах державної влади. Національне агентство України з питань державної служби. – 2020 р. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/statistichni-dani-za-iv-kvartal.pdf>

13. Інформація про кількісний та якісний склад державних службовців у органах державної влади. Національне агентство України з питань державної служби. – 2022р. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/statzvit.pdf>

14. Кубей Л. І. Оцінювання діяльності державних службовців. Міжрегіональне співробітництво в національному та міжнародному вимірах: Десяті ювілейні регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: Крок, 2016. – 30 с.

15. Луценко О. Звільнення державного службовця за результатами оцінювання службової діяльності / О. Луценко // Трудове право. Право соціального забезпечення, 2020. – 15 с.

16. Пенська І. О., Ганноченко Ю.О. Система оцінювання ефективності діяльності державних службовців. Сучасні дослідження світової науки: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (26 – 28 лютого 2023 року). – Львів: Львівський видавничий центр «Sci-conf.com.ua». – 2023. – С. 917 – 921. – Режим доступу: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/03/MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-26-28.02.2023.pdf>

17. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третьяченко, Ю. Єрченко, М. Постолюська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. – К.: ТОВ «ВІСТКА», 2020. – 28 с.

18. Про внесення змін до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 21 березня 2023 року № 40 – 23. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-nakazu-natsionalnoho-ahentstva-ukrainy-z-pytan-derzhavnoi-sluzhby-vid-21-bereznia-2023-roku-40-23>

19. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

20. Про запобігання корупції: Закон України від 13.12.2022 року № 2710 – IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2992>

21. Про затвердження висновків щодо оцінювання результатів службової діяльності у 2022 році державних службовців, які займають посади державної служби категорії “А”, призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України від 6 грудня 2022 р. № 1089 – р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2022-%D1%80#Text>

22. Про затвердження висновків щодо оцінювання результатів службової діяльності у 2020 році державних службовців, які займають посади державної служби категорії “А”, призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України від 14 грудня 2020 р. № 1568 – р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1568-2020-%D1%80#Text>

23. Про затвердження висновків щодо оцінювання результатів службової діяльності у 2021 році державних службовців, які займають посади державної служби категорії “А”, призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України від 9 грудня 2021 р. № 1606 – р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1606-2021-%D1%80#Text>

24. Про затвердження Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В»: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25.11.2021 № 181 – 21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1685-21#Tex>

25. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 13.12.2022 року № 2710 – IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2902>

26. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 13.12.2022 року № 2849 — IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2879>

27. Скоріков В.В. Види відповідальності державних службовців. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпро, 2017. – 14 с.

28. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. Вісн. НАДУ, 2013. – 30 с.

Три категорії посад державної служби — ранги, заборони та спеціальні

29. Чорнобил І. Є. Організація діяльності державного службовця: навч. посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2015. – 13 с.

30. Щорічне оцінювання державних службовців: сприйняття сьогодні і що знадобиться завтра. ДЕРЖСЛУЖБОВЕЦЬ, 2018. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/february/issue-2/article-34157.html>

31. Bogumil, J. Jahre Neues Steuerungsmodell-Eine Bilanz. In C. Brüning & U. Schliesky (Eds.), Kommunale Verwaltungsreform: 20 Jahre Neues Steuerungsmodell (Baden-Baden: Nomos, 2017. – 13 с.

32. Hammerschmid, G., & Oprisor, A. German Public Administration. Incremental Reform and a Difficult Terrain for Management Ideas and Instruments. In G. Hammerschmid, S. van de Walle, R. Andrews, & P. Bezes (Eds.), Public Administration

Reforms in Europe: The View from the Top. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016. – 25 pp.

33. Kuhlmann, S., & Wollmann, H. Introduction to Comparative Public Administration: Administrative Systems and Reforms in Europe (2nd ed.). Cheltenham/Northampton: Edward Elgar, 2019. – 15 pp.

34. Weiss, J., & Schubert, D. Doppelte Reform mit geteiltem Erfolg: Zur Wirkung der DOPPIK-Reform auf Haushaltsführung und Verwaltungssteuerung in den Kommunen. der moderne staat, 2020. – 22 pp.

35. Pollitt, C., & Bouckaert, G. Public Management Reform: A Comparative Analysis-Into the Age of Austerity. New York, NY: Oxford University Press, 2017. – 25 pp.

ДОДАТКИ

CERTIFICATE

is awarded to

Hannochenko Yuliia

for being an active participant in
XII International Scientific and Practical Conference

“MODERN RESEARCH IN WORLD SCIENCE”

24 Hours of Participation

(0,8 ECTS credits)



LVIV

26-28 February 2023



sci-conf.com.ua

SCI-CONF.COM.UA

**MODERN RESEARCH
IN WORLD SCIENCE**



**PROCEEDINGS OF XII INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
FEBRUARY 26-28, 2023**

**LVIV
2023**

TABLE OF CONTENTS

AGRICULTURAL SCIENCES

1. **Веретюк Є. О.** 22
НОВІ ГІБРИДИ БАКЛАЖАНУ ДЛЯ ЗАКРИТОГО ГРУНТУ
2. **Ільченко А. С., Вареник Б. Ф.** 25
ФОРМУВАННЯ КОЛЕКЦІЇ САМОЗАПИЛЕНИХ ЛІНІЙ
СОНЯШНИКУ З ВИСОКИМ ВМІСТОМ ОЛІЙНОЇ КИСЛОТИ
В НАСІННІ
3. **Москалюк І. В., Сакун М. М.** 30
ОРГАНІЧНЕ САДІВНИЦТВО, ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ
РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
4. **Оленіч О. А.** 35
СЕЛЕКЦІЯ ХРИЗАНТЕМИ В УМОВАХ ЛІСОСТЕПОВОЇ
ЛІВОБЕРЕЖНОЇ ПРОВІНЦІЇ В ВОРСКЛО-СУЛЬСЬКОМУ
ОКРУЗІ УКРАЇНИ
5. **Шевчук В. В.** 39
ВПЛИВ ПЕРЕДПОСІВНОЇ ОБРОБКИ НАСІННЯ ТА
ПОЗАКОРЕНЕВИХ ПІДЖИВЛЕНЬ НА УРОЖАЙНІСТЬ СОРТІВ
ГОРОХУ ОЗИМОГО
6. **Шпак Н. П.** 43
КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ДЕКОРАТИВНОСТІ КЛОКИЧКИ
ПЕРИСТОЇ (*STARHYLEA PINNATA L.*)
7. **Юркевич А., Дейниченко Л. Г.** 50
УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НАПІВФАБРИКАТІВ З
ПІСНОГО ТІСТА З РОЗШИРЕНИМ АСОТИМЕНТОМ
БОРОШНЯНИХ СТРАВ

VETERINARY SCIENCES

8. **Beshkenadze Ia., Gogaladze M., Klarjeishvili N., Gogua L.** 55
SYNTHESIS AND STUDY OF ARGININ-CONTAINING ZINC AND
COPPER CHELATES
9. **Гуральська С. В., Подорецька В. О.** 60
ВПЛИВ АЛУНІТУ І КАОЛІНУ НА ОРГАНИ СВИНЕЙ
10. **Козакова Н. О.** 62
ВИРОБНИЦТВО ТА ОБІГ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ
ТВАРИННОГО ПОХОДЖЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ
11. **Котелевич В. А., Гуральська С. В., Гончаренко В. В.** 67
ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ
НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
12. **Самойленко О. С.** 72
РАК ТВАРИНИ ЯК ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР

165. *Кисільова І. Ю., Кайрачка Н. В.* 845
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОГРАМИ SMARTFIN.UA
НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ
166. *Козловський С. В., Синегуб П. С.* 849
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СКЛАДОВА КЛАСИФІКАЦІЇ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ
167. *Кошеля Д. І.* 856
ІДЕНТИФІКАЦІЯ БАЗОВИХ ЗАСАД ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В
ІТ-СФЕРІ
168. *Куля І. Ф., Дакі Н. І.* 860
СУЧАСНІ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ
ПРАЦІВНИКІВ
169. *Куцик П. О., Мельниченко Л. Б.* 872
АКТИВИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ, ЇХ СТАН
ТА СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ
170. *Кучеренко О. В., Артюх О. В.* 882
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ СПРАВЛЯННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ
ВАРТІСТЬ В УКРАЇНІ
171. *Лук'яненко Н. Е.* 885
ДЕРЖАВНА ТА ІНОЗЕМНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ТА ПІСЛЯ ВІЙНИ
172. *Ляшенко В. І., Ліщук О. В., Лук'янов А. І.* 894
СТВОРЕННЯ УМОВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО
КАПІТАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПОВОЄННИЙ
ПЕРІОД
173. *Манейло С. В., Гринько Т. В.* 904
МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ НАЛАГОДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ
174. *Мохонько Г. А., Хоронжук Д. В.* 908
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ
175. *Омельчак Г. В., Кошкіна А.* 911
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
176. *Пенська І. О., Ганноченко Ю. О.* 917
СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
177. *Равлінко З. П.* 922
ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ
ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
178. *Сук П. Л.* 926
АМОРТИЗАЦІЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ МЕТОДОМ НА
ОСНОВІ ПРИБУТКУ ВІД ІНШОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Писська Ірина Олександрівна

к.е.н., доцент

кафедра економіки та менеджменту

Ганноченко Юлія Олександрівна

здобувач вищої освіти

Харківський національний університет

імені В. Н. Каразіна

м. Харків, Україна

Вступ. Співробітники – це істинний резерв підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності будь-якої організації. Понад десятиліття в Україні відбувається реорганізація діяльності державних службовців та органів влади з метою підвищення ефективності їх роботи. Але результати проведених перетворень все ще є дуже суперечливими та не привели до оптимізації функцій і структури системи державного правління та підвищення якості їх функціонування.

Мета роботи. Визначення на основі аналізу нормативних та наукових джерел сутності та особливостей критеріїв і показників ефективності діяльності державних службовців в органах влади.

Матеріали та методи. З метою дослідження питання ефективності системи оцінювання державних службовців в органах влади, опрацьовано результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених у зазначеному напрямі. Зокрема, С. Є. Зелінський, О. Ю. Оболенський, Р. А. Науменко, С. В. Арефнія висвітлюють результати експертного опитування наукових фахівців та освітян України з проблем системи оцінювання діяльності державних службовців. Методами дослідження виступають: спостереження, порівняння та узагальнення.

Результати та обговорення. Головне в оцінці державного службовця це вчасне виявлення та виправлення всіх його негативних якостей і недоліків у

роботі, що дозволяє підвищити ефективність роботи всього органу влади.

Результат діяльності організації (органу влади) може бути виражено як сукупне виконання обов'язків і роботи всіх посадових осіб:

$$Q = f(m_1, m_2, \dots, m_i, \dots, m_n), \quad (1)$$

де m_i – продуктивність i -го державного службовця

Провідні дослідники Пригожин А. І., Шкатулла В. І., Пашко Л. А., Мякушкин Д. Е. та Жильцов В. А., вважають, що оцінка персоналу спрямована на досягнення трьох груп цілей: адміністративних, інформаційних, мотиваційних [2].

Адміністративні цілі управління досягаються шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо державних службовців на основі їх оцінки (прийом на роботу, переведення, орієнтація на підвищення кваліфікації, заохочення чи покарання).

Метою інформаційних цілей є встановлення конструктивного зворотного зв'язку між владою та чиновником, який має знати, як оцінюється він сам і на якому рівні його діяльність та кваліфікація.

Мотиваційні цілі є процесом формування мотивації у працівників. Об'єктивна оцінка, пов'язана з системою мотивації, спонукає співробітників працювати ефективніше і прагнути до професійного зростання.

Загальна оцінка державного службовця Одс може бути розрахована за формулою:

$$\text{Одс} = n_1 \times \text{Окор} + n_2 \times \text{Оока} + n_3 \times \text{Орд}, \quad (2)$$

де Окор – оцінка кваліфікаційно-освітнього рівня (КОР);

Оока – оцінка особистісно-компетентнісних якостей;

Орд – оцінка результатів діяльності;

n_1, n_2, n_3 , – відповідні вагові коефіцієнти.

Рекомендується щорічно здійснювати оцінку управління персоналом державного за такими показниками:

– підбір персоналу;

їх надійність [1].

Група кількісних методів, об'єднана високим ступенем обчислення формул. Незважаючи на складність процесу оцінки, використання кількісних методів не вимагає тривалого етапу підготовки. Проте за психологічним сприйняттям ці методи набагато гірші за якісні.

Комбіновані методи представлені загальною кількістю оцінок за частотою прояву якостей та тестуванням.

Водночас оцінка державних службовців:

– має бути комплексною і охоплювати різні аспекти діяльності та поведінки посадової особи;

– має бути повторюваною та ретельно спланованою подією, перш ніж стати очевидною та неминучою для державних службовців;

– її результат повинні бути максимально об'єктивними і сприйматися державним службовцем як справедливий;

– її критерії мають бути заздалегідь відомі, зрозумілі державним службовцям;

Ключовим завданням при проведенні оцінки державних службовців є формування суб'єкта оцінки, тобто системи критеріїв оцінювання державних службовців [4].

Висновки. Система оцінювання діяльності державних службовців є актуальною і необхідною для забезпечення ефективного функціонування державного апарату, задоволення потреб громадян та держави в цілому. Однак, процес оцінювання державних службовців українською громадськістю висловлюється досить критично, оскільки існують певні проблеми з її впровадженням та ефективністю. Вивчені результати можуть стати основою для прийняття важливих управлінських рішень щодо вдосконалення роботи з кадрами органу влади, формування відповідної кадрової політики, організації змагання між відповідними службами управління персоналом органів влади та отримання висновків про їх діяльність, які носять кількісне обґрунтування.

- укомплектованість штату;
- плинність кадрів;
- професіоналізація персоналу;
- рівень корумпованості;
- задоволеність державних службовців роботою;
- використання інформаційних технологій.

Єдиної класифікації методів оцінки персоналу не існує, а діючі методи класифікуються за різними ознаками, тому один і той же метод можна віднести до різних класифікаційних груп [3].

У класифікації методи оцінки можна поділити за способом вимірювання оцінюваної інформації та вони можуть бути якісними, кількісними і комбінованими (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація методів оцінки

Кількісні	Якісні	Змішані
Вільна коефіцієнтна оцінка	Опис результатів діяльності за певний період	Анкетування;
Метод ранжируваної бальної оцінки за оцінними характеристикам	Метод критичних подій	Тестування
Метод бальної оцінки	Метод еталона	Метод сумарних оцінок за частотою прояву якостей
Система класифікації за порядком	Система усних і письмових характеристик	Ділові ігри
Система графічного профілю	Система вільного вибору оціночних характеристик за готовими формами	

Найважливішою перевагою якісних методів оцінювання є їх простота, що сприяє формуванню позитивного психологічного сприйняття в учасників оцінювання. Мінусом є високий ступінь суб'єктивності, що ще більше знижує

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Арефнія С. В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади: автореф. дис...к.п.н. Київ, 2018. (дата звернення: 23.02.2023).

2. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. Київ, 2016. с. 47-51 (дата звернення: 23.02.2023).

3. Національне агенство України з питань державної служби: Офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 23.02.2023)

4. Кабінет Міністрів України. Офіційний сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 23.02.2023)

Анотація

Кваліфікаційна робота бакалавра здобувача Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Ганноченко Юлії Олександрівни на тему «Система оцінювання ефективності діяльності державних службовців».

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне обґрунтування системи оцінювання ефективності діяльності державних службовців та визначення шляхів удосконалення процесу проведення оцінки.

У кваліфікаційній роботі розглядаються різні аспекти системи оцінювання результативності діяльності службовців, включаючи критерії, які використовуються для визначення ефективності державних службовців. Аналізуються методи оцінювання, такі як оцінка за результатами роботи, самооцінка, оцінка колег або непряме оцінювання через звіти та зворотний зв'язок від клієнтів. Обговорюються переваги та недоліки кожного методу та важливість об'єктивності та справедливості в процесі оцінювання. Розглядаються виклики та проблеми, пов'язані зі впровадженням ефективної системи оцінювання в державному секторі. Запропоновано можливі шляхи вдосконалення системи та забезпечення її ефективності. Досліджується вплив системи оцінювання на мотивацію та професійний розвиток державних службовців.

Ключові слова: система оцінювання, ефективність, критерії оцінювання, професійний розвиток, державна служба, державні службовці, критерії оцінки, методи, виклики, вдосконалення.

Abstracts

The qualification work of the bachelor's degree candidate of V. N. Karazin Kharkiv National University Hannochenko Yuliia Oleksandrivna on the topic "System of performance evaluation of civil servants".

The purpose of the qualification work is to theoretically and practically substantiate the system of performance evaluation of civil servants and to identify ways to improve the evaluation process.

The qualification work examines various aspects of the performance appraisal system, including the criteria used to determine the effectiveness of civil servants. The paper analyzes the methods of evaluation, such as performance appraisal, self-assessment, peer evaluation, or indirect evaluation through reports and feedback from clients. The advantages and disadvantages of each method and the importance of objectivity and fairness in the evaluation process are discussed. The challenges and problems associated with the implementation of an effective evaluation system in the public sector are considered. Possible ways to improve the system and ensure its effectiveness are suggested. The impact of the evaluation system on the motivation and professional development of civil servants is studied.

Keywords: evaluation system, efficiency, evaluation criteria, professional development, civil service, civil servants, evaluation criteria, methods, challenges, improvement.