

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **ЩОРІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
в УКРАЇНІ**

Виконала: студентка 6 курсу 637мз групи
напряму підготовки:

28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування
Липа Світлана Миколаївна

Керівник: кандидат наук державного
управління, доцент

Тимофєєв Сергій Павлович

Рецензент: старший викладач

Верба Світлана Володимирівна

м. Миколаїв - 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1

ІСТОРИКО ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....7

1.1. Процес розвитку щорічного оцінювання державних службовців в Україні з часів отримання незалежності по теперішній час.....7

1.2. Значення щорічного оцінювання державних службовців.....13

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЩОРІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....17

2.1. Методологія оцінювання державних службовців.....17

2.2. Порядок проведення оцінювання службової діяльності державних службовців в Україні на прикладі Миколаївської районної військової адміністрації.....24

2.3. Порівняльний аналіз моделей оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні.....33

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЩОРІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....39

3.1. Сучасні пріоритети щорічного оцінювання державних службовців в Україні та зарубіжних країнах: порівняльний аспект.....39

3.2. Практичні рекомендації щодо покращення процедури щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні.....51

ВИСНОВКИ.....53

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....57

ДОДАТКИ.....64

ВСТУП

Актуальність теми. Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри. Таке оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним 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).

Політичні та соціально - економічні зміни, які відбулися на території України за останні роки, спричинили перебудову української державності, найважливіших адміністративних та конституційно - правових інститутів. Саме через це, Україна задекларувала напрям свого руху до стандартів Європейського Союзу, які супроводжується прийняттям великої кількості нормативно - правових актів, щодо здійснення реформ в нашій країні. Цієї мети ми можемо досягнути за умови сумлінної та ефективної роботи державних службовців, а в кінцевому результаті від того, наскільки ефективна діяльність державних службовців та державної служби, залежить процвітання держави в цілому і, як наслідок, високий добробут населення.

У «Стратегії сталого розвитку «Україна - 2020» чітко визначені напрями розвитку країни, де містяться інституційні, законодавчі, політичні та соціально - економічні реформи, які необхідні для більш ефективної реалізації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» визначає мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові

пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України.

Визначено перелік показників успішності реформ. Зазначимо, що використання індивідуальної збалансованої системи показників успішності реформ повинно супроводжуватись тим, що закони не тільки потрібно приймати, але й саме завдяки ефективним підзаконним нормативно - правовим актам упроваджувати їх у різні сфери життєдіяльності країни. Ефект впровадження реформ повинні відчуті всі користувачі реформ, а саме: суспільство загалом та кожен громадянин окремо; органи державної влади, які здійснюють впровадження цих реформ; міжнародні партнери, які долучились до впровадження та реалізації реформ тощо.

Таким чином, система показників також повинна містити показники зворотного зв'язку, які відображають сприйняття громадянами етапів реалізації та результативність проведення реформ.

Слід зазначити, що до першочергових реформ належать: реформа системи національної безпеки і оборони, антикорупційна та судова реформи, децентралізація та реформа державного управління тощо. У контексті реформи державного управління прийнято Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки та План заходів з її реалізації. Серед напрямів реформування необхідно виділити модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами, адже від ефективності цього напрямку залежить якість впровадження усіх реформ загалом.

Актуальність даного питання полягає в тому, що для громадян саме державні службовці є уособленням держави. Отже від їх професіоналізму, компетентності та сумлінного виконання своїх обов'язків залежить якість впровадження реформ і, відповідно, рівень життя громадян загалом та в цілому, оцінка населенням ефективної державної політики.

Тому, саме людські ресурси державних органів, ґрунтуючись на європейських цінностях та власній досвідченості, будуть формувати,

координувати державну політику, модернізувати державну службу, забезпечувати підзвітність органів влади, надавати державні послуги, управляти державними фінансами тощо.

Таким чином, чітке розуміння даних понять формування визначення оцінювання персоналу державної служби має практичне значення для удосконалення державного управління в умовах сучасності.

Зважаючи на актуальність проблеми, була обрана тема дослідження: «Щорічне оцінювання державних службовців в Україні».

Об'єктом дослідження є процес оцінювання державних службовців в Україні.

Предметом дослідження є характеристика щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців в Україні.

Мета роботи – полягає в аналізі особливостей, проблем і напрямків удосконалення системи оцінювання державних службовців та їх службової діяльності. На основі дослідження розробити рекомендації щодо вдосконалення системи щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців в Україні.

Мета дослідження передбачає розв'язання таких **завдань**:

1. Висвітлити історико-теоретичні аспекти оцінювання державних службовців в Україні;
2. На прикладі Миколаївської районної військової адміністрації охарактеризувати методи та механізми порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;
3. Провести порівняльний аналіз досвіду щорічного оцінювання державних службовців на території України та зарубіжних країн;
4. На основі отриманих даних розробити практичні рекомендації щодо покращення процедури проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань у роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи. До загальнонаукових

належать: метод порівняння та метод узагальнення, синтез і конкретизація. До спеціальних - метод опитування, аналіз отриманих даних та соціологічний метод.

Теоретична значущість результатів дослідження. У роботі проаналізовано порядок проведення оцінювання службової діяльності державних службовців в Україні. Також, висвітлюються досвід щорічного оцінювання державних службовців в зарубіжних країнах.

Практична значущість результатів дослідження полягає у: проведенні діагностичного дослідження щодо застосування порядку проведення оцінювання службової діяльності державних службовців в Миколаївській районній державній адміністрації; розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Експериментальною базою дослідження виступила Миколаївська районна державна адміністрація.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальна кількість сторінок - 78 сторінок, з них основного тексту - 56, список використаних джерел містить - 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ІСТОРИКО ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В Україні

1.1. Процес розвитку щорічного оцінювання державних службовців в Україні з часів отримання незалежності по теперішній час

Історія публічної служби України має давню традицію, основні риси якої мають багато спільного із західноєвропейською. Її витoki починаються з Київської Русі та Галицько-Волинського королівства. Започатковані ще у той період елементи управління протягом століть постійно зазнавали впливу східної та західної політичних культур, що пояснювалося особливим геополітичним розташуванням держави. Як невід’ємна складова Європи, Україна безумовно, не могла стояти осторонь поширення магдебурзького права, яке глибоко укорінилося у соціально-економічному і культурному житті міст у період Великого князівства Литовського. У складні часи Української національної революції було витворено козацько-гетьманську державу Богдана Хмельницького — унікальний державотворчий феномен XVII ст., що не мав прецеденту в Європі. Вітчизняний державотворчий процес продовжився у період Визвольних змагань 1917–1921 років.

Ефективність діяльності державного апарату залежить від результатів діяльності кожного державного службовця. Оцінювання показників діяльності персоналу є однією з найбільших проблем державного управління. Термін «оцінювання» є досить універсальним і може бути використаний у багатьох видах діяльності. Французький вчений Ж. Лека називає оцінювання «дзеркалом, яке дозволяє державному апарату своєчасно модифікувати свою діяльність залежно від еволюції потреб громадян». [1]

За часів радянського періоду предметом дослідження науки адміністративного права і теорії державного управління були питання

підбору кваліфікованого персоналу, а здійснення системи оцінювання в державному управлінні здійснювалося доволі поступово. [2]

Для кадрових ресурсів радянського союзу були основними досить високий ступінь спеціальної та загальної підготовки, а також уміння ефективно вирішувати різні завдання обороноздатності, сільського господарства та промислового виробництва. [3].

Протягом 70-х рр. XX ст. при функціонуванні та формуванні кадрових ресурсів у галузі державного управління СРСР враховувалися 3 основні тенденції, зокрема:

а) основу управління кадровими ресурсами становила малоефективна бюрократична система, яка містила в собі партійні, профспілкові, військові та інші структури

б) у державному управлінні політичні пріоритети завжди мали переваги не тільки перед громадськими, але й перед економічними цінностями;

в) для багатьох категорій службовців значна частина матеріальної винагороди визначалася не реальними результатами роботи, а посадою, яку обіймала людина у відповідній ієрархії [4].

Як зазначалося вище, саме це і стало спадком сучасної України в системі кадрового забезпечення державних органів.

Особливість діяльності управлінських кадрів в Україні в 1992-2002 роках полягала в майже повній відсутності однієї з головних умов формування професійних працівників управління. Причини достатньо очевидні - досвід радянського союзу був абсолютно неприйнятний для формування професіоналів ринкової економіки. Також вся система освіти виявилася неготовою до нових вимог. З іншого боку, українські менеджери, після певного навчання на Заході, порівняно швидко вчилися та набували професійний рівень, що виявився достатнім для успішної роботи в західних компаніях. [2]

В 1991 році у зв'язку з проголошенням незалежності України необхідність реформування державної служби набула особливого значення в рамках побудови незалежної демократичної правової держави, це призвело до активних наукових пошуків нових моделей державної служби та системи оцінювання результатів діяльності державних службовців.

Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року № 3723-XII став першим законодавчим актом яким було окреслено поняття «державна служба», «державний службовець» та встановлено основні принципи державної служби, також цим Законом визначено основні напрямки державної політики у сфері державної служби, окреслено права, обов'язки державних службовців, започатковано поняття принципу формування кадрового резерву державної служби після отримання Україною незалежності. Відмітимо той факт, що цим Законом не передбачалося оцінювання службової діяльності державних службовців.

Відсутність системи оцінювання службової діяльності державних службовців унеможливило отримання достовірної інформації для поліпшення показників роботи, ускладнило відбір найкращих спеціалістів на вищі посади чи просування по службі. А тому управління людськими ресурсами вимагало розробки системи оцінювання діяльності службовців.

Оцінка діяльності державних службовців є однією з процедур в управлінні людськими ресурсами, що має суттєвий потенціал для впливу на управління людськими ресурсами загалом, його характер, у тому числі ефективність та прозорість, а також умови праці, справедливість у ставленні до працівників шляхом використання однакових підходів та критеріїв.

Оцінювання діяльності державних службовців мало сприяти тому, щоб система управління людськими ресурсами органів державної влади відповідала тим вимогам, які ставляться перед нею громадськістю та керівництвом держави.

Починаючи з часів незалежності наша держава стала на шлях затвердження, реалізації та вдосконалення політики у сфері щорічного

оцінювання діяльності державних службовців використовуючи зарубіжний досвід з даного питання, слід відмітити що цей процес носить постійний характер.

Пріоритети, які отримувались у політиці щодо реформування у сфері державної служби дозволили напрацювати базу, яка стала підґрунтям для прийняття низки законодавчих актів щодо проведення оцінки системи державної служби на відповідність базовим показникам ЄС. Починаючи з 2003 року було прийнято нормативні акти, які суттєво вплинули на якість проходження державної служби загалом, та оцінювання службової діяльності зокрема:

- посилено статус та інституційну спроможність Головного управління державної служби України;
- підписано Меморандум про взаєморозуміння між Кабінетом Міністрів України та Світовим банком;
- прийнято Концепцію розвитку законодавства про державну службу та підготовлено проект нового Закону України «Про державну службу», який прийнято 10 грудня 2015 року;
- прийнято Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів ЄС.

Починаючи з 2012 року пріоритети розвитку кадрової політики в державному управлінні були закріплені у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки. Цією стратегією визначені шляхи і засоби професіоналізації державної служби, впровадження технологій управління персоналом на перевагу існуючим регламентам роботам з кадрами [7].

Відсутність прозорого порядку вступу на державну службу і якісних кар'єрних перспектив, правова незахищеність від суб'єктивізму своїх керівників, неадекватність матеріальних стимулів та низький рівень соціального захисту спричиняють непривабливість державної служби та відтік кваліфікованої молоді з державної служби [8].

Стало зрозуміло, що Закон України «Про державну службу» 1993 року застарів і створює перешкоди для подальшого розвитку державної служби.

Одним із основних напрямів змін стане застосування компетентнішого підходу, закладеного новою редакцією Закону України «Про державну службу», до всіх процесів управління людськими ресурсами на державній службі. Такий підхід покладено в основу кадрової політики багатьох країн світу: а саме, США, Великої Британії, Нідерландів, Німеччини, Австрії, Канади, Австралії і передбачає врахування знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей службовця, що дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці [9].

Щорічне оцінювання державних службовців є правовим засобом розширення демократичних засад у кадровій політиці та в управлінні державною службою, засобом забезпечення формування й реалізації цілеспрямованої та передбачуваної кадрової політики у сфері державної служби.

Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII був сформований на засадах:

- розмежування політичних і адміністративних посад, утворення вищого корпусу державної служби та визначення його правового статусу;
- встановлення публічно-правових відносин між державою та державними службовцями;
- запровадження в системі державної служби управління персоналом, що базується на принципах закону, компетентності та заслуг;
- законодавче закріплення системи оплати праці державним службовцям, зокрема збільшення частки посадового окладу в структурі заробітної плати;
- чітке визначення сфери регулювання законодавства про державну службу та критеріїв згідно з якими посада може бути визначена як посада державного службовця;

- покладання контролю за формуванням державного замовлення на професійну підготовку державних службовців та здійснення координації у цій сфері на центральний орган виконавчої влади з питань державної служби;
- закладення основ нової кваліфікації посад державних службовців залежно від змісту роботи, співвідношення між відповідними категоріями різних видів державної служби (загальної і спеціалізованої) та створення умов для мобільності державних службовців між різними видами державної служби;
- врегулювання питання дисциплінарної відповідальності державних службовців.

Статтею 44 Закону України «Про державну службу» » від 10 грудня 2015 року № 889-VIII зазначено:

1. Для визначення якості виконання посадових обов'язків, результативності та ефективності служби, а також із метою планування виявлення необхідності підвищення рівня професійної компетентності проводиться оцінювання результатів службової діяльності державного службовця.

2. Результати оцінювання можуть містити негативну, позитивну, або відмінну оцінку та її обґрунтування.

Статтею 48 Закону визначено порядок, спосіб і форму підвищення рівня професійної компетентності державного службовця: «Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця проводиться за кошти державного бюджету, інших джерел, не заборонених законом, у форматі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування та інших формах у порядку, визначеному спеціалістом уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби, та шляхом навчання, у тому числі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у відповідних вищих навчальних закладах згідно із законодавством.

Деталізований процес проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців було викладено в Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 [10].

1.2. Значення щорічного оцінювання державних службовців

Щорічне оцінювання державних службовців є одним із дієвих способів управління сферою державної служби, який має суттєвий потенціал для впливу на ефективність та прозорість розстановки кадрів, сприяння добору на посади державної служби лише професійних та висококваліфікованих осіб, які у майбутньому будуть якісно, ефективно та результативно, виконувати покладені на них завдання та посадові обов'язки. Також, для України надзвичайно важливим є впровадження ефективного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, покликане своєчасно та на належному рівні забезпечення надання адміністративних послуг юридичним та фізичним. Крім того, щорічне оцінювання результатів діяльності державних службовців має вагоме значення для просування державних службовців по службі, тобто здійснення ними службової кар'єри, що свідчить про актуальність цього елементу проходження державної служби, необхідність його теоретичного опрацювання та належного правового регулювання.

Поняття «оцінювання» походить від французького *evaluation* та перекладається як вартість та ціна. У звичайному слововживанні цим словом позначають визначення ціни, вартості, відповідності когось, чого-небудь: наприклад, досить часто вживаються словосполучення «оцінювання послуг», «оцінювання працівників», «критерії оцінювання» та ін. Проте, у науці цей термін має дещо інше значення, оскільки кожній науці властивий свій категоріальний апарат, тобто сукупність взаємозалежних понять та категорій,

які необхідні для дослідження найбільш якісних характеристик предмета пізнання. У цілому, поняття «оцінювання» характеризується різнобічністю та багатоаспектністю, використовується у соціології, політології, теорії управління, кадровому менеджменті і є невід'ємним елементом інституту державної служби [11].

Одним із перших, хто запропонував основні напрямки реформування державної служби, щодо завдань та мети державної служби, її функцій та принципів, є В.Б. Авер'янов. Саме він уперше:

1) запропонував класифікацію посад у державних органах за змістом і характером їх діяльності, способами обіймання посади і надання повноважень на: а) політичні; б) патронатні; в) адміністративні;

2) визначив, що найпершим радикальним заходом реформування державної служби має стати чітке законодавче визначення статусу державних службовців, встановлення та утвердження норм і гарантій цього статусу, що дасть змогу розмежувати дві групи посадових осіб у державних органах - політичних діячів і державних службовців [12].

В праці С.Е. Зелінського «Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців» визначено, що:

1) необхідним є створення дієвого механізму оцінювання державних службовців, який має бути об'єктивним, прозорим, комплексним і кількісним, що може бути забезпечено використанням комп'ютерного тестування і створення єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління персоналом державної служби;

2) предметом оцінки можуть бути ділові та особистісні якості державних службовців; характеристики їх поведінки в різних ситуаціях; професійні компетентності; якість виконання управлінських функцій; характеристики стилю управління; мотиваційна спрямованість; показники результатів діяльності тощо;

3) при оцінюванні на державній службі важливо виходити з поняття критерію як ознаки якості. Оцінку державних службовців не можна

здійснювати за окремими ознаками та якостями, особливо за такими, як відповідність до чого-небудь;

4) для оцінювання діяльності державних службовців може бути застосовано громадську оцінку, яка є мірою певних показників ефективності.

[2]

Оцінювання у державній службі є важливим чинником підвищення ефективності функціонування державної служби, її проведення державної кадрової політики та професіоналізації, сутність якого має прояв у:

- вирішенні питань щодо застосування до державного службовця заходів відповідальності або стимулювання;

- виявленні потенційних можливостей державного службовця з метою його просування по службі;

- стимулюванні підвищення рівня професійної кваліфікації та професіоналізму;

- сприянні формуванню професійного та висококваліфікованого кадрового персоналу органів державної влади;

- визначенні рівня дотримання принципів державної служби на практиці; забезпеченні законності в системі функціонування державної служби;

- запобіганні вчинення корупційних та тих, що пов'язані з корупцією правопорушень у системі державної служби [13].

Узагальнивши теоретичні напрацювання з питань проведення оцінювання у державній службі, слід акцентувати увагу на існуванні розбіжностей поглядів щодо визначення оцінювання та виокремлення його складових, що зумовлене відсутністю визначення поняття «оцінювання у державній службі» на законодавчому рівні. Видається можливим розглядати поняття «оцінювання у державній службі» у широкому та вузькому розумінні.

У широкому розумінні оцінювання у державній службі - це законодавчо передбачений порядок визначення ефективності,

результативності та дієвості функціонування інституту державної служби в цілому, діяльності окремих органів державної влади, їх структурних підрозділів, результатів службової діяльності державних службовців та відповідності кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби встановленим показникам та критеріям. Під оцінюванням у вузькому розумінні слід розуміти встановлення відповідності професійних та особистісних характеристик державного службовця тим вимогам, що висуваються законодавством в залежності від займаної посади. Окрім цього, названий підхід до розуміння оцінювання у державній службі передбачає визначення відповідності кандидатів на вакантні посади державної служби встановленим законодавством вимогам.

Таким чином, оцінювання у державній службі - це система матеріальних та процесуальних правових норм, що регулюють порядок діяльності уповноважених суб'єктів щодо визначення відповідності професійних та особистісних якостей кандидатів на вакантні посади державної служби і державних службовців встановленим показникам і критеріям.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЩОРІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В Україні

2.1. **Методологія оцінювання державних службовців.**

Реформування державної служби передбачає впровадження єдиної, прозорої та дієвої процедури оцінювання діяльності державних службовців для вимірювання як ступеня ефективності та результативності службової активності кожного державного службовця так і якісних та об'єктивних показників кадрового потенціалу державної служби в цілому, зокрема. Не випадково французький вчений Ж. Лека називає оцінювання «дзеркалом, яке дозволяє державному апарату своєчасно модифікувати свою діяльність залежно від еволюції потреб громадян» [16].

Правову основу процедури оцінювання діяльності державних службовців становлять нормативно-правові акти різної юридичної сили: Конституція України [17] (закріплює основні засади організації публічної влади та суспільного життя, є правовим підґрунтям і для оцінювання діяльності державних службовців), Закони України «Про державну службу» [18], «Про запобігання корупції» [19], Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [20], Порядок зовнішнього оцінювання за критеріями відповідності рівня освіти та кваліфікації порядку підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування [21]. Пріоритети розвитку кадрової політики в державному управлінні закріплено у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [22], якою визначає засоби та шляхи професіоналізації державної служби і передбачається запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що міститиме проведення оцінки рівня досягнутих результатів професійної діяльності,

кваліфікаційного розвитку та забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання.

На виконання ч. 11 ст. 44 Закону України «Про державну службу» Кабінетом Міністрів України видана Постанова «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців».

Щорічне оцінювання-це процес, який здійснюється щодо особи з метою визначення, по-перше, результатів її діяльності, а по-друге, рівня її знань, якості, здібностей, компетенції.

Слід зазначити, що оцінюванню державних службовців притаманні такі складові, як:

- 1) визначення об'єкта оцінювання (здійснюється у залежності від етапу проходження державної служби);
- 2) визначення ключових показників та критеріїв оцінювання;
- 3) визначення повноважних суб'єктів оцінювання;
- 4) визначення цілей та мети проведення оцінювання;
- 5) відбір методики проведення оцінювання;
- 6) проведення процедури оцінювання;
- 7) встановлення результатів оцінювання та строків виконання рекомендацій щодо їх використання із суб'єктами та об'єктами оцінювання;
- 8) аналіз та узагальнення результатів оцінювання, розробка рекомендацій і попереднє узгодження їх з об'єктом оцінювання, а також оформлення оціночного документа об'єкта оцінювання за встановленою формою;
- 9) розробка плану проведення оцінювання (може затверджуватися у формі рішення керівника державного органу).

Об'єктом оцінювання є особа (державний службовець), яка має певний рівень професійної компетентності. Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників якості, ефективності та результативності, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Процес оцінювання є вагомим механізмом оцінювання результатів діяльності працівників, мотивування працівників, обговорювання очікуваних результатів та завдань, поставлених перед працівником, сприяють мотивуванню працівника на більш результативну діяльність [23].

Слід зазначити, що керівник державного органу в межах повноважень забезпечує виконання законодавства про державну службу, зокрема щодо конкурсних засад заміщення вакантних посад, обмежень пов'язаних з її проходженням, проведення перевірок згідно з вимогами законодавства у сфері запобігання корупції та відповідно до Закону України «Про очищення влади», складання та не ухильне додержання Присяги державного службовця і Загальних правил етичної поведінки державних службовців, присвоєння рангів, підвищення рівня професійної компетентності, оцінювання результатів службової діяльності, припинення державної служби.

Слід зазначити, що учасниками оцінювання є: державний службовець, безпосередній керівник державного службовця, керівник самостійного структурного підрозділу (у разі наявності), в якому працює державний службовець, суб'єкт призначення, служба управління персоналом.

Процедура щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців регламентована у Типовому порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, який затверджено постановою КМУ від 23 серпня 2017 року № 640 зі змінами від 10 липня 2019 року № 591 (далі - Типовий порядок).

Основними засадами (принципами) щорічного оцінювання службової діяльності є прозорість, взаємодія, об'єктивність, доступність, достовірність, повага до гідності держслужбовця. Учасникам процесу варто звернути особливу увагу на його засади оскільки саме їх дотримання є найголовнішим елементом зазначеного процесу, що сприяє досягненню поставленої мети.

Слід зауважити, що строк проведення оцінювання визначено нормативно - це щороку у жовтні - грудні за період з 1 січня поточного року або з дати визначення завдань і ключових показників до дати прийняття наказу про проведення оцінювання.

Результати діяльності держслужбовця можна оцінювати лише у тому випадку, якщо на момент прийняття наказу про проведення оцінювання державний службовець працював на займаній посаді у звітному році з визначеними їм завданнями не менше як протягом трьох місяців.

Важливо дотримуватися етапності проведення оцінювання, а саме, оцінювання проводиться відповідно до таких етапів:

- 1) визначення та перегляд завдань і ключових показників;
- 2) оціночна співбесіда;
- 3) визначення результатів оцінювання та їх затвердження.

Розглянемо всі етапи щорічного оцінювання службової діяльності державного службовця більш детально.

Перший етап оцінювання - визначення завдань і ключових показників - для державного службовця державного органу проводиться у грудні року, що передує звітному, або протягом десяти робочих днів після призначення (переведення на посаду).

Для державного службовця на період що підлягає оцінюванню, може встановлюватися від двох до п'яти завдань. При цьому державний службовець особисто бере участь у визначенні своїх завдань і ключових показників та у їх періодичному перегляді. Перегляд завдань здійснюють за необхідністю, також можуть доповнювати або ж змінюють одне завдання іншим відповідно до актуальності та доцільності такого завдання.

Оформлення завдань і ключових показників має здійснюватись у письмовому вигляді відповідно до додатка 6 Типового порядку. Зберігаються вони в особистій справі державного службовця, і в його безпосереднього керівника.

Слід зауважити, що за необхідне вбачається спільна діяльність державного службовця та його безпосереднього керівника під час визначення завдань і ключових показників.

Відповідно до Типового порядку завдання і ключові показники повинні відображати кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано службову діяльність державних службовців, й вимірюватися в кількісному та/або якісному вираженні.

Другим етапом оцінювання результатів діяльності державного службовця є співбесіда з безпосереднім керівником. Відповідно до п. 8 порядку, оцінювання проводиться на підставі ключових показників, визначених з урахуванням посадових обов'язків службовця, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Правила проведення оціночної співбесіди передбачено у п. 32 Типового порядку. Співбесіда проводиться за місцем проходження служби державним службовцем його безпосереднім керівником індивідуально із кожним державним службовцем про виконанні останнім завдання і ключових показників, які були затверджені. При цьому керівнику слід приділити увагу питанню професійного навчання державного службовця та узгодити з ним необхідність такого навчання.

Слід наголосити, що найважливіший важливий етап оцінювання - оціночна співбесіда, який не можна зводити до формальної реалізації, адже на цьому етапі керівник може правильно визначити всі критерії для виставлення оцінки, потреби у професійному навчанні з метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця.

Заключним третім етапом оцінювання результатів діяльності державного службовця є визначення результатів оцінювання та їх

затвердження. Державний службовець у письмовому висновку щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорію «Б» або «В» описує свій досягнутий результат щодо кожного визначеного завдання та строку його фактичного виконання. У свою чергу безпосередній керівник за результатами оцінювання виставляє одну із трьох оцінок - негативну, позитивну або відмінну. При цьому оцінка обґрунтовується розрахунком середнього балу за виконання кожного завдання і досягнення ключових показників (результати визначаються відповідно до критеріїв оцінювання, де «0» - завдання не виконано, а «4» - завдання виконано на найвищому рівні).

Про результати оцінювання кожен державний службовець має бути ознайомлений своїм безпосереднім керівником. Результати оцінювання затверджуються суб'єктом призначення.

Таким чином, процедура оцінювання результатів службової діяльності державних службовців передбачає три етапи, порядок проведення яких потрібно закріпити окремим наказом керівника відповідного державного органу.

За результатами оцінювання службової діяльності йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням. Особливістю оцінювання результатів службової діяльності державних службовців відповідно до Закону України «Про державну службу» є те що в разі отримання негативної оцінки є раніше ніж через три місяці проводиться повторне оцінювання. Якщо державний службовець отримав дві підряд негативні оцінки то це є підставою для звільнення з державної служби, як виявлення невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженою цієї роботи.

Отримання державним службовцем відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності є підставою для його преміювання та просування на державній службі. Розмір премії за результатами щорічного

оцінювання службової діяльності встановлюється в однакових відсотках до посадового окладу для державних службовців відповідного державного органу, які отримали відмінну оцінку за результатами щорічного оцінювання в поточному році. Премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності виплачується не пізніше від терміну виплати заробітної плати за місяць, згідно з висновком щодо результатів оцінювання службової діяльності, але не пізніше ніж у грудні поточного року.

Управління персоналом разом із державним службовцем за результатами оцінювання службової діяльності складають індивідуальний програму підвищення рівня професійної компетентності. Необхідно уточнити, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення рівня кваліфікації - не рідше ніж один раз на три роки [26].

Якщо за результатами оцінювання службової діяльності виявилось, що державному службовцю необхідно підвищити рівень професійної компетентності, то висновок щодо результатів оцінювання службової діяльності має містити направлення на навчання до вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» чи до центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

2.2. Порядок проведення оцінювання службової діяльності державних службовців в Україні на прикладі Миколаївської районної військової адміністрації.

Процедура щорічного оцінювання як і будь-яка інша публічна-правова процедура, являє собою певну послідовність, логічних дій яка закріплена в законодавчих актах країни.

Розглянемо процедуру проведення оцінювання службової діяльності державних службовців на прикладі Миколаївської районної військової адміністрації.

Процедурі оцінювання службової діяльності державних службовців в Миколаївській районній військовій адміністрації відповідно до чинного законодавства передуює процедура визначення завдань і ключових показників, завдання і ключові показники містять кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано службову діяльність, яка вимірюється в кількісному або якісному вираженні приклад завдань і ключових показників наведено в додатку завдання і ключові показники результативності, ефективності, та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» на 2020 рік (Додаток А) та категорії «В» (Додаток Б). Кожному державному службовцю районної військової адміністрації визначається від двох до п'яти завдань. В районній військовій адміністрації державним службовцям категорії «В», як правило визначається три завдання, а категорії «Б» чотири – п'ять. Завдання і ключові показники для кожного державного службовця районної військової адміністрації на поточний рік визначаються у січні-вересні поточного року. Також хочеться відмітити, що державному службовцю якого призначено на посаду завдання і ключові показники визначаються протягом десяти робочих днів після призначення на посаду.

Завдання і ключові показники державних службовців районної військової адміністрації формуються на підставі річного плану роботи Миколаївської районної військової адміністрації, завдань, функцій та

обов'язків визначених у положенні про структурний підрозділ районної військової адміністрації, посадовій інструкції державного службовця районної військової адміністрації. У завдання і ключові показники можна вноситися зміни, але не частіше одного разу на квартал. Безпосередній керівник державного службовця районної військової адміністрації, який визначає завдання і ключові показники, проводить моніторинг їх виконання.

Процедура оцінювання службової діяльності державного службовця в Миколаївській районній військової адміністрації розпочинається з прийняття наказу «Про визначення результатів виконання завдань у 2022 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В» (Додаток В). Визначення результатів завдань державними службовцями районної військової адміністрації проводиться у жовтні-грудні за період з першого січня поточного року або з дати визначення завдань і ключових показників для державних службовців районної військової адміністрації до дати прийняття наказу «Про визначення результатів виконання завдань у 2022 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В». Проект цього наказу готується начальником відділу з питань управління персоналом апарату Миколаївської районної військової адміністрації, який затверджується керівником апарату Миколаївської районної військової адміністрації. В наказі зазначається список державних службовців, які підлягають оцінюванню, та встановлюються строки визначення результатів завдань. Також містить доручення необхідні для організаційного забезпечення проведення процедури щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців райдержадміністрації.

Перед складанням списку державних службовців оцінювання яких проводиться, начальник відділу з питань управління персоналом апарату Миколаївської районної військової адміністрації чітко визначає перелік державних службовців р районної військової адміністрації, які не підлягають щорічному оцінюванню службової діяльності державних службовців

районної військової адміністрації, якщо на дату прийняття наказу державний службовець районної військової адміністрації відсутній на службі у зв'язку з:

- відпусткою у зв'язку з вагітністю та пологами, для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, без збереження заробітної плати відповідно до пунктів 3 і 18 частини першої статті 25 Закону України «Про відпустки»;

- військову службу за призовом осіб офіцерського складу, призовом на строкову військову службу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період або прийняттям на військову службу за контрактом, зокрема шляхом укладення нового контракту на проходження військової служби, під час дії особливого періоду;

- призовом на строкову військову службу,

- працюють на займаній посаді у звітному році з визначеним йому завдань менше трьох місяців.

При проведенні щорічного оцінювання начальник відділу з питань управління персоналом апарату Миколаївської районної військової адміністрації звертає увагу, що оцінювання державного службовця в районній військовій адміністрації, на якого покладені обов'язки за вакантною посадою державного службовця районної військової адміністрації або тимчасово відсутнього державного службовця районної військової адміністрації, здійснюється за тією посадою, яку він займає в районній військової адміністрації.

Начальник відділу з питань управління персоналом апарату районної військової адміністрації при підготовці проекту наказу «Про визначення результатів виконання завдань у 2022 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В» обов'язково перевіряє, чи всі державні службовці будуть на роботі, у визначені у наказі строки проведення оцінювання. Якщо на ці дати припадає відрадження чи відпустки, начальник відділу порекомендує їм звернутися із заявою про перенесення строків оцінювання.

Начальник відділу з питань управління персоналом апарату районної військової адміністрації в процесі проведення щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців районної військової адміністрації постійно слідкує за графіком проведення оцінювання та особливу увагу звертає на кінцеві його строки:

1) подання начальнику відділу з питань управління персоналом апарату районної військової адміністрації державними службовцями районної військової адміністрації письмового звіту якщо державний службовець районної військової адміністрації прийняв рішення про складання такого письмового звіту;

2) подання державними службовцями районної військової адміністрації висновків, заповнених в частині опису досягнутих результатів у розрізі кожного визначеного завдання та строку його фактичного виконання;

3) початку та завершення проведення співбесіди у кожному структурному підрозділі Миколаївської районної військової адміністрації;

4) поданням державними службовцями районної військової адміністрації начальнику відділу з питань управління персоналом апарату районної військової адміністрації висновків з підписом керівника з підписом керівника структурного підрозділу районної військової адміністрації та відміткою про ознайомлення відповідного державного службовця районної військової адміністрації.

З метою вчасного завершення процедури щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців районної військової адміністрації начальник відділу з питань управління персоналом апарату районної військової адміністрації контролює щоб всі державні службовці районної військової адміністрації дотримувалися визначених строків подання документів з метою вчасного завершення процедури оцінювання.

Наступним етапом у проведенні щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців районної військової адміністрації є проведення оціночної співбесіди.

Оціночна співбесіда проводиться безпосереднім керівником районної військової адміністрації та керівником самостійного структурного підрозділу районної військової адміністрації у разі наявності такого, на основі усних пояснень державного службовця районної військової адміністрації або його письмового звіту який складається державним службовцем у довільній формі. Відмітимо, що керівник самостійного підрозділу районної військової адміністрації - оціночну співбесіду державних службовців проводить самостійно.

Слід пам'ятати, що щорічне оцінювання службової діяльності проводиться на підставі ключових показників, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця районної військової адміністрації, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Перед оціночною співбесідою працівник районної військової адміністрації переглядає визначені завдання і показники на звітний період та результати моніторингу. Це допомагає виявити завдання, що не могли бути виконані через обставини, які об'єктивно унеможливили їх виконання і на які службовець районної військової адміністрації не міг впливати - про такі завдання він завчасно попереджає свого безпосереднього керівника та пропонує їх виконати в інший спосіб.

У разі, якщо державним службовцем районної військової адміністрації не подано безпосередньому керівнику письмового звіту, а заповнений висновок в частині опису досягнутих результатів у розрізі кожного визначеного завдання та строку його фактичного виконання не підтверджує факт виконання завдання - обов'язково готується перелік завдань для уточнення інформації щодо фактичного виконання завдань та ключових показників і підстав, що зумовили його не виконання. Такі питання мають дати безпосередньому керівнику державного службовця районної військової адміністрації можливість зрозуміти чи обґрунтованими є причини не

виконання цього завдання і причини не повідомлення про неможливість його виконання.

Відмітимо що, державний службовець районної військової адміністрації має своєчасно повідомити про неможливість виконання завдання.

Проведення оціночної співбесіди державних службовців районної військової адміністрації проходить індивідуально з кожним державним службовцем районної військової адміністрації - це дозволяє уникнути стресу та провести співбесіду швидко та максимально результативно.

Перед початком співбесіди державного службовця районної військової адміністрації обов'язково повідомляють про загальний час та процедуру оціночної співбесіди.

Оціночна співбесіда проводиться на основі усних пояснень державного службовця районної військової адміністрації, про виконання завдань і ключових показників та його письмового звіту що подається у довільній формі. Під час проведення оціночної співбесіди визначається потреба у професійному навчанні та розглядаються пропозиції щодо завдань і ключових показників на наступний період для державного службовця районної військової адміністрації.

Після проведення оціночної співбесіди безпосередній керівник заповнює форму щодо результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «В» за 2022 рік (Додаток Г) виставляє бали від 0 до 4 потім підсумовує отримані бали та ділить на кількість завдань, які підлягають оцінюванню. В блоці результати оцінювання виставляє позначку яка відповідає балам оцінювання «відмінно», «позитивно» чи «негативно». Обов'язково заповнює загальне обґрунтування виставленій оцінці. Заповнюючи блок «Визначені потреби у професійному навчанні», безпосередній керівник державного службовця райдержадміністрації враховує такі моменти:

- якщо державний службовець районної військової адміністрації продемонстрував відмінне виконання визначених завдань та ключових показників пропонують йому розвивати ті компетенції, що необхідні для зайняття посади державного службовця вищого рівня;

- але якщо державний службовець райдержадміністрації має завдання, що виконані з порушенням строків йому пропонують приділити увагу тим компетенціям, що допоможуть підвищити ефективність покладених на нього завдань.

Безпосередній керівник державного службовця районної військової адміністрації передає начальнику відділу з питань управління персоналом апарату районної військової адміністрації оформлену в установленому порядку форму щодо результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії за відповідний рік для зберігання в особовій справі такого державного службовця районної військової адміністрації.

Слід відмітити що державний службовець районної військової адміністрації в обов'язковому порядку ознайомлюється з результатами виконання завдань під підпис. В разі незгоди і з досягнутими результатами зазначеними в додатку державний службовець районної військової адміністрації в графі «Примітка» зазначає про таку незгоду та її обґрунтування.

Начальник відділу з питань управління персоналом апарату районної військової адміністрації узагальнює результати виконання завдань державними службовцями районної військової адміністрації.

В разі якщо за підсумками визначення результатів виконання завдань державному службовцю районної військової адміністрації виставлена негативна оцінка начальник відділу з питань управління персоналом апарату районної військової адміністрації інформує про це керівника апарату районної військової адміністрації та передає йому матеріали оцінювання такого державного службовця.

З метою встановлення обґрунтованості виставлення державному службовцю районної військової адміністрації негативної оцінки керівник апарату районної військової адміністрації вивчає матеріали оцінювання і в разі необхідності заслуховує пояснення відповідного державного службовця або його безпосереднього керівника.

В разі необґрунтованості негативної оцінки виставленої державному службовцю районної військової адміністрації керівник апарату районної військової адміністрації зазначає свої обґрунтування у формі згідно з додатком та не затверджує висновок за такою оцінкою. У такому разі процедура оцінювання результатів службової діяльності державного службовця районної військової адміністрації припиняється.

Начальником відділу з питань управління персоналом апарату районної військової адміністрації на підставі висновків щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посаду категорії «Б» або «В», готуються проєкт наказу «Про затвердження висновку щодо результатів оцінювання службової діяльності державних службовців райдержадміністрації, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» у 2020 році» (Додаток «Д») та подає його на затвердження керівнику апарату районної військової адміністрації.

Приділимо увагу оскарженню результатів щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців, відмітимо що державний службовець у разі отримання негативної оцінки результатів виконання завдань має змогу її оскаржити. Оскарження результатів здійснюється відповідно до статті 11 Закону України «Про державну службу».

У разі оскарження державним службовцем зазначається зауваження до балів за виконання завдань, та наводяться факти які спростовують критерії, що відповідають згаданому балу. Висновок скасовується суб'єктом призначення або судом у частині оцінювання службової діяльності конкретного державного службовця. У разі скасування висновку щодо

оцінювання діяльності державного службовця, до цього державного службовця повторно проводяться такі етапи оцінювання:

- визначення результатів виконання завдань;
- затвердження висновку.

Зазначені етапи оцінювання проводяться:

- не пізніше двох місяців після прийняття рішення про скасування висновку щодо оцінювання службової діяльності державного службовця який займає посаду категорії «А»;

- не пізніше одного місяця після прийняття рішення про скасування висновку щодо оцінювання службової діяльності державного службовця який займає посаду категорії «Б» або «В».

За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця районної військової адміністрації в разі отримання ним відмінної оцінки результатів виконання завдань державним службовцем, видається наказ керівника районної військової адміністрації про преміювання такого державного службовця.

Розглянувши процес щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців на прикладі Миколаївської районної військової адміністрації можемо дійти висновку що дана процедура проводиться відповідно до вимог чинного законодавства.

2.3. Порівняльний аналіз моделей оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні.

Розглянемо модель та особливості оцінювання діяльності державних службовців що базувалася на підставі Закону України «Про державну службу» 1993 року, та зробимо порівняльний аналіз змін які відбулися в оцінюванні діяльності державних службовців в зв'язку з прийняттям «нового» Закону України «Про державну службу» який набрав чинності з 1 січня 2016 року.

З метою підвищення ефективності діяльності державних службовців в органах виконавчої влади України проводилась атестація, під час якої оцінювалась робота, ділові та професійні якості працівників під час виконання ними службових обов'язків. Крім цього за допомогою атестації державних службовців вирішували такі питання: забезпечували законність у системі функціонування державної служби; допомагала виявити потенційні можливості державних службовців з метою підвищення їх по службі; стимулювали підвищення кваліфікації і професіоналізм державних службовців тощо.

Процедура атестації державних службовців регламентувалася Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення щодо проведення атестації державних службовців» від 28.12.2000 року № 1922 [27]. та методичними рекомендаціями щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців, затвердженого наказом Голодержслужби від 3 березня 2001 року № 16 [28].

У загальному розумінні, оцінювання діяльності державного службовця - це порядок діяльності уповноважених суб'єктів у межах законодавчо встановленої та науково обґрунтованої процедури щодо визначення результативності, ефективності та якості виконання державним службовцем поставлених завдань протягом звітного року, а також з метою прийняття

рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у підвищенні рівня їх професійної компетентності.

Стосовно поняття «атестація» варто зазначити, що в сучасний період ні на законодавчому, ні на теоретичному рівні немає загальновизнаного визначення атестації. Так, не вдаючись до наукової дискусії, під поняттям «атестація» розуміється встановлена державою форма періодичної перевірки спеціальної правоздатності певної категорії працівників та якості трудової функції, яку вони виконують, з метою встановлення відповідності осіб, що атестуються, займаній посаді, підвищення їх професійно - ділового та морально - політичного рівня, а також сприяння адміністрації у поліпшенні підбору і розстановки кадрів [30].

Розглянемо процес атестації державних службовців більш детально.

Атестації підлягали державні службовці усіх рівнів, крім державних службовців які працювали на посаді менше року (прийняті на державну службу, перейшли до іншого державного органу менше ніж рік тому).

Відмітимо що особи які призначалися або обиралися на певний термін, а також вагітні жінки проходили атестацію за власним бажанням.

Атестація проходить у такі етапи:

- 1) утворювалася атестаційна комісія в кількості від 5 до 11 осіб склад якої затверджувався наказом (розпорядженням) керівника державного органу;
- 2) затверджувався графік, термін та місце проведення атестації;
- 3) затверджувався список державних службовців які підлягали атестації.

Особливістю атестаційних комісій було те, що за рішенням керівника державного органу до її складу могли залучатися незалежні експерти (наукові представники, психологи, представники навчальних закладів та інші спеціалісти).

- 4) на кожного державного службовця безпосередній керівник готував службову характеристику. У службовій характеристиці зазначалося: загальні

відомості (прізвище, ім'я, по батькові, посада, стаж роботи на посаді); професійні знання, рівень володіння державною мовою; аналіз виконання державним службовцем посадових обов'язків, дотримання правил поведінки державного службовця; зазначалися ділові та особисті якості; зазначалася інформація про підвищення кваліфікації; відмічалася можливість професійного та службового просування із зазначенням посади і строків; робилися висновки про відповідність займаній посаді.

5) на засідання комісії з атестації запрошувався державний службовець та його безпосередній керівник. Рішення комісії приймалося стосовно кожного державного службовця який атестувався, простою більшістю голосів членів комісії, голосування проводилося на закритому засіданні;

б) за результатами атестації готувалися висновки які містили:

- відповідність займаній посаді (формувався кадровий резерв, надавався дозвіл стажування на певній посаді, встановлювалися надбавки або змінювався їх розмір, присвоювався черговий ранг;

- відповідає займаній посаді на певних умовах (комісія рекомендувала керівникові призначити протягом року призначити повторне атестування, при цьому державний службовець надавав згоду виконати дані йому рекомендації);

- не відповідає займаній посаді (комісія рекомендувала керівникові перевести цього державного службовця за його згодою на іншу посаду, що відповідала його професійному рівню, або звільнити із займаної посади).

Результати атестації державний службовець мав змогу оскаржити в судовому порядку.

Для державних службовців в період між атестаціями під час підбиття підсумків роботи органу за рік, проводилася щорічна оцінка виконання покладених на них завдань та обов'язків відповідно до «Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання

державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» затверджених наказом Голодержслужби від 31 травня 2002 року № 39[30].

Метою оцінювання виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків була перевірка діяльності державних службовців відповідно до посадових інструкцій та особистих планів роботи, визначення якості виконання покладених обов'язків.

Розглянемо процедуру щорічного оцінювання державних службовців більш детально.

Керівником державного органу видавався наказ (розпорядження) про проведення щорічного оцінювання в якому вказувалося:

- терміни оцінювання;
- визначалося коло працівників які підлягали щорічному оцінюванню.

Основою оцінювання виконання державним службовцем обов'язків були посадові інструкції та покладені на нього планові та позапланові завдання відповідно до особистого плану державного службовця.

Особистий план державного службовця - це робочий документ який формувався державним службовцем за дорученням безпосереднього керівника.

Протягом року до особистого плану могли вноситися зміни та доповнення на підставі документів за яким державний орган чи структурний підрозділ отримував позапланові завдання, доручення органу вищого рівня, рішення колегій тощо.

Державним службовцем складалася самооцінка (бланк встановленої форми) в якій він висловлював свою точку зору з приводу оцінки своєї діяльності, визначав проблемні ділянки, а також встановлював для себе конкретні цілі щодо удосконалення професіоналізму.

Крім того, складовою самооцінки була оцінка безпосереднього керівника яка містила аналіз виконання державним службовцем особистого плану, посадової інструкції, своєчасність, якість, результативність.

Безпосередній керівник визначав рівень знань, вмінь, рівень якостей державного службовця які він використовував при виконання службових обов'язків, тобто його сильні сторони. Одночасно вказуючи і на недоліки в роботі державного службовця та шляхи їх подолання.

Державний службовець ознайомлювався зі змістом щорічної оцінки, проводилися обговорення результатів оцінки роботи державного службовця за минулий рік та ставилися завдання на наступний рік, визначалася необхідність підвищення кваліфікації.

Результати щорічної оцінки державних службовців затверджувалися керівником державного органу (наказом, розпорядженням). При цьому керівник мав змогу висловити свої зауваження, пропозиції та провести співбесіди, при необхідності.

Подібна подвійність оцінювання державних службовців призводила до зниження актуальності та прикладної цінності кожного із заходів, що часто проводилися лише формально та не суттєво впливали на проходження служби. Ймовірно саме тому новий Закон України «Про державну службу» [29] залишив лише оцінювання діяльності державних службовців, праксеологічне значення якого має зрости, зокрема стимулюватиме державних службовців до більш ефективної та результативної роботи і допомагатиме керівникам державного органу об'єктивно оцінити діяльність службовця.

Окрім цього, передбачена назва такого оцінювання вказує на основний критерій та показник, на якому має ґрунтуватися оцінювання, а саме - результативність службової діяльності.

Першочерговою відмінністю між оцінюванням та атестацією є періодичність її проведення. На відміну від оцінювання діяльності державних службовців, яке проводиться щорічно, періодичність атестації за загальним правилом встановлювалася один раз на три роки, що призводить до можливості лише абстрактно оцінити готовність особи виконувати функції за посадою.

Окрім періодичності, відмінність полягає і в меті проведення. Так, метою проведення атестації є, по-перше, підвищення ефективності діяльності публічних службовців в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування України та, по-друге, оцінка роботи, ділових та професійних якостей працівників під час виконання ними службових обов'язків, визначених професійно-кваліфікаційними характеристиками їх посад [30].

Окрім цього, оцінювання покликане сприяти розвиткові співпраці та діалогу між державним службовцем та його безпосереднім керівником на основі аналізу досягнутих результатів, потреби сторін у розвиткові їх компетенцій. Таким чином, форма для оцінювання порівняно з атестацією є простішою та на багато коротшою, вона є, так би мовити «спрощеною».

У цілому оцінювання діяльності державних службовців спрямовано і на можливість професійного удосконалення службовців державної служби, розвиток їх потенціалу, оскільки саме завдяки результатам оцінювання службовця можна спрогнозувати планування його кар'єри, або виявлення потреби у професійному навчанні.

Водночас, незважаючи на переваги оцінювання діяльності державних службовців, підхід щодо виокремлення лише такого виду оцінювання поки що не став універсальним, адже впроваджений у межах «загального» службового законодавства, без відповідних змін у правових засадах спеціалізованих державних служб. Як видається, подібну подвійність у законодавстві має бути усунуто шляхом гармонізації спеціального законодавства із Законом України «Про державну службу» [18]

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЩОРІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В Україні

3.1. Сучасні пріоритети щорічного оцінювання державних службовців в Україні та зарубіжних країнах: порівняльний аспект.

Кожна країна має власний досвід у сфері адміністративних реформ, під час яких деякі країни орієнтувалися на всебічні перетворення, інші - прагнули тільки модернізувати сферу державного управління. Адміністративні реформи перетворюються в постійний елемент державного управління, тобто вони носять безперервний характер, і в них існує постійна необхідність.

Світова практика управління персоналом створила достатньо ефективну систему оцінювання праці державних службовців. Система оцінювання в галузі державного управління уперше виникла в 60-х рр. у США, а у ФРН та Франції - в 70-х рр. ХХ ст. [31]

У західних країнах виділяють 4 адміністративні моделі: англо-американську; наполеонівську; німецьку; скандинавську. Виділення цих адміністративних моделей дозволяє в значній мірі пояснити результати проведення різних форм державного управління, в тому числі, перехід до оплати за результатами, контрактні відносини з державними службовцями, впровадження інструментів управління якістю державних послуг, децентралізацією відповідності за реалізацію державних програм.

Так, в англосаксонських країнах найважливішим завданням у сфері публічного управління традиційно було створення системи захисту інтересів приватних осіб від свавілля в системі публічного управління. Тому в ході адміністративної реформи основна увага приділялася прозорості системи

публічного управління, вдосконаленню адміністративних і судових процедур.

Для романо-германських країн важливе значення має забезпечення ефективності діяльності публічної адміністрації та участі структур громадянського суспільства в процесі прийняття управлінських рішень. У цих країнах, в першу чергу, вирішувалися завдання вдосконалення управлінських структур і організації їх діяльності, підвищення ефективності державного управління.

Державам Східної Європи, як і державам СНД, була притаманна однотипна радянська модель політичного і державного управління, яка базувалася на принципах: єдності всієї системи державної влади і управління, керівної спрямовуючої ролі правлячої комуністичної партії, конституційного визнання тільки соціалістичних форм власності. Перші кроки з реформування адміністративної системи в постсоціалістичних державах були здійснені ще на початку 90-х років і вони зруйнували три головні монополії комуністичної держави: політичну монополію однієї партії; принцип унітарності державної влади та принцип єдності державної власності [32].

У пострадянських країнах Східної Європи залишаються риси адміністративно - командного управління, яке створилось на базі державної економіки, надмірності прямого державного управління в економічній та соціальній сферах. Тому в цих країнах на перший план виступили проблеми демократизації і децентралізації державного управління. Важливе місце при реформуванні адміністративних моделей державного управління займає система оцінювання державних службовців (публічних службовців).

Для Франції, система оцінки кадрів є досить складною. Просування по службі здійснюється на підставі результатів професійної діяльності чиновника за 20-бальною шкалою. Щороку керівник повідомляє оцінку підлеглому, який ознайомлюється та підписує відповідну облікову картку. Державний службовець має право вносити зауваження та оскаржити оцінку в адміністративному суді.

Відбір кандидатів на посади проводиться на основі єдиного критерію - здатності виконувати покладені на них обов'язки. Це визначається оцінкою професійної кваліфікації. Існує інструкція 1946 року, якою встановлювалося коло обов'язків і визначався необхідний освітній рівень для кожного класу державних службовців. Конкурс включає письмовий і усний іспити, іноді кандидати піддаються тестуванню.

Основними нормативними актами, які регламентують діяльність державних службовців Великобританії є Циркуляр 1953 року, доповідь Фултона «Державна служба» 1968 року і Програма М. Тетчер 1988 року. Кодекс цивільної служби Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії, прийнятий в 1996 році, - це короткий виклад функцій і обов'язків службовців цивільної служби. В основу цивільної державної служби у Великобританії закладені такі принципи: непідкупність, неупередженість, об'єктивність, відбір і просування на основі ділових якостей, підзвітність парламенту. Вони залишаються непорушними більше століття. При цьому поведінкова концепція ґрунтується на 6 основних видах професійних навичок:

- 1) постановка цілей і вибір напрямку;
- 2) особистий приклад;
- 3) стратегічне мислення;
- 4) вміння використовувати найкращі навички підлеглих;
- 5) навчання і вдосконалення;
- 6) орієнтація на падання послуг.

У Великобританії оцінювання персоналу проводять на підставі річного звіту державного службовця та співбесіди з питань професійних компетентностей. Виконавську діяльність вимірюють шляхом порівняння досягнутих результатів з цілями, що були поставлені на початку року. Безпосередній керівник і підлеглий спільно обговорюють оцінку та складають письмове резюме відповідно до результатів аналізу своїх можливостей та врахування слабких сторін. Тобто, оцінка працівника

залежно від реалізації попередньо поставлених цілей - це афективний метод перевірки.

У Німеччині основним нормативним актом, що регулює діяльність чиновників, є Федеральний закон «Про чиновника» 1971 року. За цим законом чиновниками вважаються: чиновники державного апарату, судді, викладачі шкіл та вищих навчальних закладів, військовослужбовці, працівники пошти, залізничної служби, державних банків.

Система просування по службі заснована на 2 принципах: підвищення кваліфікації та поступового просування [33]. Винятки допускаються лише за спеціальним дозволом Федеральної комісії з кадрів. У нижчих посадових групах при оцінці «добре» просування проводиться через 6 років, а при оцінці «цілком задовільно» - через 8 років. При призначенні на вищу посаду в цій групі, якщо вік претендента менше 40 років, потрібен спеціальний дозвіл міністра. У середніх і вищих групах просування регламентується для кожної посади окремо. Відступ від цих правил може статися, якщо службова діяльність оцінюється як «дуже хороша».

Існує два методи оцінювання публічних службовців: незалежний та залежний від ієрархічних процедур. Відповідно з чим види оцінки діяльності державних службовців поділяються на оцінку продуктивності та оцінку потенціалу.

Протягом тривалого періоду відбувається спостереження за державним службовцем на робочому місці, результати якого записуються до формуляра із відповідно заданими критеріями в шкалах. При цьому для оцінки державних службовців використовуються такі критерії: спеціальні знання; здібність до кооперації, до роботи в групі; готовність досягати високих результатів; мотивація службовців; формулювання цілей; самостійність; здатність до оцінювання; стратегічне планування; переконливість; витривалість; організаторські здібності; почуття відповідальності; схильність до інновацій; творчий підхід; надійність; здатність розвиватися; готовність ухвалювати рішення; комунікаційні здібності; якість праці; готовність до

роботи; економічний тип мислення; здатність делегувати повноваження; гнучкість; високий ступінь чіткості; контакти; лояльність; дипломатичність; впевненість у собі; уміння відстоювати власну позицію.

В США узаконені такі принципи відбору осіб на державну службу:

1) набір компетентних осіб з відповідних кадрових джерел з урахуванням представництва всіх верств населення;

2) набір та просування на основі оцінки відповідних здібностей, знань і кваліфікацій за результатами неупередженого та відкритого конкурсу, що гарантує всім громадянам рівні можливості;

3) надання пільг при вступі на службу для ветеранів, жінок, представників національних меншин.

В США підставою для просування по службі чи звільнення з посади державного службовця є оцінка його професійної діяльності. У кожному відомстві діє власна система оцінки, яка розроблена на основі рекомендацій Управління державної служби. Професійна діяльність службовців оцінюється керівником відомства на основі рекомендацій атестаційних комісій, до роботи яких пред'являються вимоги об'єктивності. З цією метою атестаційні комісії повинні на половину складатися з штатних службовців даного відомства.

При цьому важливими є такі якості кандидата (державного службовця):

1) інтелектуальні (розум, різноманітність інтересів, ерудиція тощо):

2) ділові (організаторські здібності, уміння вирішувати першочергові питання, оперативність та ін.);

3) імпульсивно-вольові (самостійність, вимогливість, наполегливість, володіння собою);

4) морально-етичні (відповідальність, цілеспрямованість, оптимізм).

Отримані результати є підставою для прийняття рішень щодо зайняття вищої посади, нагородження, навчання або звільнення службовців. Для систематичного та детального вивчення якісного складу державних

службовців застосовують систему оцінки за заслугами, принципи якої полягають в наступному:

1) відбір і просування кадрів повинні здійснюватися з усіх верств суспільства, виключно на основі здібностей, знань і умінь кандидатів, в результаті чесної і відкритої конкуренції;

2) рівне ставлення до всіх претендентів, незалежно від їх політичних поглядів, раси, релігії, національного походження, статі, віку, сімейного статусу або наявності інвалідності, при повній повазі до їхнього приватного життя і конституційним правам;

3) рівна плата за рівну працю, що забезпечує, у зіставленні з оплатою в приватному секторі, стимули для плідної роботи на державній службі;

4) всі службовці повинні відповідати високим вимогам з точки зору їх інтересу до суспільних справ;

5) федеральні трудові ресурси повинні використовуватися ефективно;

6) службовці повинні підтримувати високу якість своєї роботи, зниження якої має виправлятися, а ті, хто не може або не хоче поліпшити свою роботу, повинен бути від неї відсторонений;

7) повинні бути забезпечені ефективне навчання і стажування службовців;

8) службовці мають бути захищені від свавілля, особистого фаворитизму чи примусу політичного характеру;

9) службовцям забороняється використовувати свій офіційний статус або вплив для втручання у виборчі кампанії, вплив на результат виборів;

10) службовці повинні бути захищені від переслідування за законне розкриття інформації про порушення законів, правил та інструкцій, а також про погане управління, зловживання владою або виникнення серйозної загрози громадському благу і безпеці.

Рада із захисту системи заслуг (Merit System Protection Board) займається федеральними службовцями щодо порушень принципів заслуг.

Добір кадрів на державну службу в Японії засноване на 5 японських системах, що базуються на традиціях і філософії народу: довічного найму; кадрової ротації; репутації; підготовки на робочому місці; оплати праці.

Закон Японії про державну службу, прийнятий ще в 1947 році, уточнює, що особи зараховуються на державну службу відповідно до особистих заслуг кандидата, його професійної підготовки і ділових якостей, виявити які допоможуть конкурсні іспити. Вступний конкурс досягає 100 осіб на одне місце. Мета вступного іспиту - перевірити можливості людини виконувати функції державного службовця. Іспити можуть бути письмовими або усними. Допускається проведення іспиту з фізичної підготовки та оцінювання спеціальних навичок. Організацію іспитів покладено на Раду у справах персоналу.

Крім іспиту, способом призначення на державну службу є відбір кадрів, під час якого проводиться співбесіда, анкетування, тестування.

Для державних службовців Японії характерним є високий професіоналізм, гнучкість та відповідальність, розвитку яких сприяє єдиний напрацьований механізм державної служби, що сформувався на потужному мотиваційному середовищі - зацікавленості, де загальним критерієм оцінки діяльності державних службовців є ступінь наближення показників задоволення тих чи інших потреб суспільства.

Оскільки результати працівників пов'язують зі здібностями, які вони можуть проявити для успішного функціонування державного сектора, то виникає потреба комплексної оцінки кожного службовця щодо вмінь, характеру та придатності до тієї чи іншої роботи. Висновки за такими параметрами дають основу для вирішення наступних питань: просування працівника по службі, підвищення кваліфікації, звільнення. Отримані дані також використовують під час оплати праці та преміювання персоналу, що відіграє важливу організуючу роль у всій системі оцінок управлінців, що склалася в Японії. Достатньо жорсткий зв'язок результатів діяльності з фінансовим ресурсом (премія видається двічі на рік), безумовно, надає всій

роботі завершеності, як для тих, кого оцінюють, так і для «екзаменаторів». Це, в свою чергу, забезпечує підготовку високопрофесійних державних службовців, повну реалізацію їх творчих та інтелектуальних здібностей.

Японія, на відміну від інших зарубіжних країн, у методах оцінки використовує не критерії, а певний набір чинників: працелюбність; знання; активність; фізична витривалість; вміння планувати; дисципліна; прикладні здібності; рішучість; вміння вести бесіду; точність виконуваної роботи; почуття відповідальності; допитливість; адаптація; здатність до розуміння; мобільність; швидкість у роботі; здатність керувати.

Ці чинники складають поширену характеристику державного службовця. Однак, не вважається доцільним повторювати оцінювання всього цього комплексу двічі на рік, оскільки більшість показників у працівника практично стабільні, тому їх слід використовувати вибірково. Так, оцінці підлягають: характер та темперамент; здібності та уміння; адаптація; результати роботи (досягнення) - кількісні та якісні показники того, як державний службовець справляється зі своїми функціональними обов'язками.

Отже, при вирішенні матеріальних питань, пріоритетними виступають реальні досягнення державного службовця порівняно з потенційними здібностями, і навпаки, при розв'язанні питань щодо просування по службі, розстановці кадрів, підвищенні кваліфікації перевага надається характеру, темпераменту, здібностям та умінням.

В Південній Кореї практикують досить складні іспити державних цивільних службовців, які складаються з 12 предметів, серед яких профільюючими є економіка, діловий менеджмент і державне адміністрування.

У Польщі, наприклад, закони передбачають атестацію посадових осіб кожні два роки. Новий закон передбачає створення стандартизованих досьє та оціночних форм. Хоча при оцінці державних службовців враховуються їх досвід і здібності, важливу роль можуть зіграти суб'єктивні фактори, такі як особисті та політичні зв'язки з чиновниками, що стоять на більш високих

щаблях ієрархії. Слабкі сторони даної моделі позначаються як на системі підготовки (відсутність оцінки потреб), так і системі просування по службі, для якої відсутні критерії.

Угорщина, це єдина країна, де розроблена складна система індивідуального оцінювання державних службовців. Їх оцінюють, щонайменше, один раз, перш ніж присвоїти наступний розряд. Мета цього оцінювання сформулювати об'єктивне судження про результати службової діяльності та особисті якості державного службовця та визначити, чи заслуговує він призначення на більш високу посаду. У той же час кандидата потрібно поставити до відома про результати оцінювання його діяльності, і він повинен підписати оціночну форму, заповнену керівником. Кандидат може додати свої зауваження, подати заяву до суду і навіть оскаржити прийняте відносно нього рішення.

В Російській Федерації для цивільних працівників службовців законодавчо встановлюються такі види оціночних процедур: конкурс, кваліфікаційний іспит, атестація, поточне (щорічне) оцінювання.

Державний службовець надає своєму керівнику річний звіт про службову діяльність. Одночасно звіт містить самооцінку державного службовця і оцінку його діяльності керівником.

Надалі проводиться кваліфікаційний іспит, під час якого оцінюються знання, навички та вміння, проявлені в період роботи на посаді. Ці знання, навички та вміння оцінюються відповідно до вимог посадових регламентів (інструкцій).

Ці знання, навички та вміння оцінюються відповідно до вимог посадових регламентів (інструкцій).

Атестація передбачає оцінку виключно службової діяльності за критеріями, які підлягають включенню до посадового регламенту. Атестація проводиться 1 раз на 3 роки, але у деяких випадках може проводитись і позачергова атестація.

Атестації не підлягають державні службовці, які пропрацювали менше 1 року; досягли 60 - го віку; вагітні; перебувають у відпустці по вагітності та у відпустці по догляду за дитиною; заміщають посади «керівник² та «помічник» («радник»), з якими укладено строковий контракт; впродовж року з дня здачі кваліфікаційного іспиту.

Достатньо цікавою є нова форма оцінки - оцінка діяльності державних службовців (громадська оцінка). Так, постановою Уряду Російської Федерації № 1284 від 12 грудня 2012 року передбачає проведення оцінки громадянами ефективності діяльності керівників територіальних органів федеральних органів виконавчої влади (їх структурних підрозділів) шляхом збору думок про якість найбільш масових і соціально значущих державних послуг [32].

В Казахстані для державних службовців передбачене комп'ютерне тестування. При вступі на державну службу використовуються такі види тестів: логічний тест; тест на знання державної мови; тест на знання законодавства Республіки Казахстан.

При проведенні 2 - етапних конкурсів у місцевих державних органах під час тестування використовуються: тест за професійними і особистісними компетентностями; тест на знання державної мови; тест на знання законодавства Республіки Казахстан.

Підрахунок правильних відповідей комп'ютерного тестування проводиться автоматично. Після завершення тестування кандидатам і службовцям, які пройшли тестування, видаються результати тестування з підписом адміністратора тестування і печаткою.

В Естонії існує посадова державна служба, на яку здійснюється набір за відкритим конкурсом. Визначаються загальні вимоги - вища освіта, а також конкретні вимоги, визначені в конкурсних умовах. Обов'язковою є річна оцінка всіх працюючих у сфері державного управління. При цьому досить детально розроблені компетенції керівників. В цій країні немає формальних

критеріїв просування, за винятком базової вимоги пропрацювати мінімум 6 місяців на попередній посаді.

У міжнародній практиці призначення на посаду, засноване на обліку службових заслуг, вважається найкращою і щодо процесу підбору, і щодо процесу відбору персоналу. Це підтверджено дослідженням, яке було проведене ще в 1998 року в 22 країнах світу. В рамках цього дослідження було виділено 8 головних елементів в організації підбору та відбору персоналу на основі заслуги:

- аналіз посади, в результаті якого в письмовому вигляді складається опис посадових обов'язків, знань і навичок, якими повинна володіти особа на даній посаді (профіль відповідної кандидатури);
- стандартна форма заяви/анкети;
- система призначення балів на основі профілю відповідного кандидата;
- реклама вакансій, що містить коротке зведення опису посадових обов'язків і профілю відповідного кандидата серед відповідних груп людей;
- процедура шорт-лістингу (відбору заяв, що зменшує кількість поданих заяв до числа, при якому стає можливим здійснити відбір співробітника);
- заключна процедура відбору на основі профілю, включаючи співбесіду з певним колом осіб;
- процедура призначення на посаду на основі системи нарахування балів;
- повідомлення всіх кандидатів (і успішних, і тих, хто не пройшов відбір) про результати відбору.

Однак, у цьому ж дослідженні було зазначено, що ні в одній державі немає системи призначення на основі заслуг для всіх посад, Типовими винятками є виборні посадові особи та політичні призначення.

Об'єктивний, прозорий і недискримінаційний процес підбору та відбору кваліфікованих, досвідчених і вмотивованих кадрів це наріжний

камінь у досягненні внутрішньої ефективності державної служби та зміцнення почуття довіри громадськості до органів державного управління [34].

Отже, розглянувши приклади щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців в різних країнах світу можемо систематизувати їх у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1

Підходи до оцінювання діяльності державних службовців

№	Країна	Методи оцінювання
1.	Німеччина	Незалежний та залежний методи оцінки, оцінювання шляхом застосування опису
2.	США	Оцінка професійної діяльності, за заслугами, за певними критеріями
3.	Естонія	Система компетенцій державного службовця, щорічна оцінка, атестація
4.	Великобританія	Річний звіт державного службовця, співбесіда, порівняння досягнутих результатів з цілями, що були поставлені на початку року
5.	Південна Корея	Конкурсні іспити з 12 предметів
6.	Японія	Набір чинників, які складають поширену характеристику державного службовця
7.	Казахстан	Тестування, атестація

3.2. Практичні рекомендації щодо покращення процедури щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні.

Одним з ключових механізмів у кадровій політиці нашої країни є проведення прозорого, неупередженого та об'єктивного оцінювання якостей державних службовців та їх службової діяльності.

Розглянувши та провівши порівняльний аналіз щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців в Україні та інших країнах світу, можемо дійти висновку що, з прийняттям «нового» Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII було покладено початок модернізації державної служби в цілому, так і в процедурі проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, зокрема. Та, слід зауважити, що нововведення потребують вдосконалення, так як, залишаються на нашу думку, не зовсім ефективними.

Вивчаючи міжнародний досвід та праці сучасних українських науковців з питань щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців з метою покращення їх результатів можемо запропонувати додатково проводити комп'ютерне тестування при проведенні щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців в Україні. З метою забезпечення: об'єктивності; прозорості; комплексності, а це можна забезпечити тільки, якщо буде використовуватися тестування на базі єдиної інформаційно-аналітичної системи управління персоналом. При проведенні процедури тестування слід дотримуватися чіткого часового регламентування, прозорості в підрахунку результатів, відкритості.

У випадку, якщо буде зафіксовано факт порушення правил організації тестування, процедура призупиняється про що складається відповідний акт, і в цьому випадку результати тестування анулюються. Приводом для призупинення процедури тестування може стати використання респондентом інформації на паперових ті електронних носіях, не вимкнений

мобільний пристрій, звернення з питанням до тих, хто також проходить тестування або до того, хто адмініструє цей процес.

Оскільки підрахунок правильних відповідей проводиться автоматично, то тим самим забезпечується не упередженість результатів. Проведення тестування надасть змогу порівнювати оцінки якостей і компетентностей під час просування по службі.

Вкрай важливо зазначити, що проведення тестування державних службовців буде мати сенс у тому випадку, якщо буде змінено рівень оплати їх праці.

За результатами оцінювання на нашу думку, слід формувати «реально діючий» кадровий резерв, який дасть можливість: планувати кар'єрне зростання державних службовців; формувати та проводити плани їх переміщення; отримати повну картину про ключові компетентності; про те, як їх розвивати і переміщати в рамках органу влади для отримання найкращого результату.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу зробити наступні висновки:

1. В спадок від Радянського Союзу нашій країні дісталася специфічна модель відбору кадрів до державних органів та модель їх оцінювання. Найбільш серйозним недоліком слід відмітити, відсутність продуманого і науково-обґрунтованого механізму оцінки діяльності державних працівників, виявлення та використання резервів для підвищення їх ефективної діяльності та продуктивності праці. У підборі кадрів завжди перемагали політичні інтереси над громадськими і економічними цінностями, крім того для службовців матеріальна винагорода визначалася не реальними результатами роботи, а посадою у відповідній ієрархічній системі.

2. Першим етапом на шляху формування законодавства про «власну державну службу» стала прийняття Закону України «Про державну службу» в грудні 1993 року. Яким було запроваджено основні принципи державної політики у сфері державної служби, але, цим законом не передбачалося проведення оцінювання службової діяльності державних службовців. Лише в 2000 році було затверджено Положення про проведення атестації державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року № 1922. Відповідно до постанови, з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та відповідальності за доручену справу в органах державної влади один раз на три роки проводиться їх атестація. Так, в Україні започатковано інститут оцінювання службової діяльності державних службовців.

3. Після підписання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони Україна взяла вектор розвитку в напрямку Європейського Союзу. Першим етапом якого є імплементація законодавства до правових норм Європейського Союзу.

В 2016 році вступив в силу «новий» Закон України «Про державну службу». Слід відмітити, що основою нового закону став власний досвід, та досвід європейських країн проходження державної служби в цілому, та запровадження системи оцінювання службової діяльності державних службовців. Деталізований процес проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців було викладено в Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640.

4. На сьогоднішній день щорічне оцінювання службової діяльності державних службовців регулюється Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 року та Типовим порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, який затверджено постановою КМУ від 23 серпня 2017 року № 640.

Оцінювання - це процес, який здійснюється щодо особи з метою визначення, по-перше, рівня її знань, якості, здібностей, компетенції, а по-друге, результатів її діяльності.

Основними засадами (принципами) щорічного оцінювання службової діяльності є об'єктивність, достовірність, доступність, прозорість, взаємодія, повага до гідності державного службовця.

Процес оцінювання є дієвим механізмом який мотивує державного службовця на більш результативну діяльність.

Учасниками щорічного оцінювання службової діяльності є: державний службовець, безпосередній керівник державного службовця, керівник самостійного структурного підрозділу (у разі наявності), в якому працює державний службовець, суб'єкт призначення, служба управління персоналом.

5. Дослідивши процес проведення щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців можна зробити наступні висновки, що процес щорічного оцінювання здійснюється в межах чинного законодавства.

6. Порівнявши моделі результатів оцінювання діяльності державних службовців в Україні за Законом «Про державну службу» 1993 року та Законом України «Про державну службу» 2015 року, за старим законом проводилася атестація державних службовців один раз на три роки за результатами атестації готувалися висновки які містили:

- відповідність займаній посаді (формувався кадровий резерв, надавався дозвіл стажування на певній посаді, встановлювалися надбавки або змінювався їх розмір, присвоювався черговий ранг;

- відповідає займаній посаді на певних умовах (комісія рекомендувала керівникові призначити протягом року призначити повторне атестування, при цьому державний службовець надавав згоду виконати дані йому рекомендації);

- не відповідає займаній посаді (комісія рекомендувала керівникові перевести цього державного службовця за його згодою на іншу посаду, що відповідала його професійному рівню, або звільнити із займаної посади).

У період між атестаціями проводилося щорічне оцінювання державних службовців.

7. Системи оцінювання державних службовців в різних державах та визначено, що в цих державах використовуються різні процедури і методи оцінювання: конкурсний відбір, кваліфікаційні іспити, атестація, поточна (щорічна) оцінка, громадська оцінка, предметні іспити, тестування, співбесіди. Для України актуальним є питання визначення з парадигмами кадрової політики: "правильна людина на правильному місці" та "театральна модель". У той час, як парадигма "правильна людина на правильному" місці сконцентрована на створенні умов для високої продуктивності діяльності шляхом заповнення вакансій кваліфікованими державними службовцями, "театральна модель" націлена на розвиток компетентностей та формування продуктивності, акцентуючи увагу на взаємозв'язку між підбором, навчанням і управлінням.

8. Вивчаючи міжнародний досвід та праці сучасних українських науковців з питань щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців з метою покращення їх результатів можемо запропонувати додатково проводити комп'ютерне тестування при проведенні щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців в Україні.

За результатами оцінювання на нашу думку, слід формувати «реально діючий» кадровий резерв, який дасть можливість: планувати кар'єрне зростання державних службовців; формувати та проводити плани їх переміщення; отримати повну картину про ключові компетентності; про те, як їх розвивати і переміщати в рамках органу влади для отримання найкращого результату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2003. С. 54.
2. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. К. : НАДУ, 2016. С. 83.
3. Євтушенко О. Н. Влада у категоріальному апараті сучасної політичної науки / О. Н. Євтушенко // Гілея (науковий вісник) : [збірник наукових праць]. – К., 2010. – Вип.40. – С. 323-329.
4. Євтушенко О. Н., Андріяш В.І. «Місцеве самоврядування в політичній системі суспільства» / О. Н. Євтушенко, В.І. Андріяш // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – Київ; Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2007. – Вип. 11. – С. 148–157.
5. Євтушенко О. Н. Принципи взаємовідносин державної влади і місцевого самоврядування в контексті Європейської хартії місцевого самоврядування / О. Н. Євтушенко // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – Київ; Миколаїв. Вид-во ЧНУ ім. П. Могили. 2010. – Вип. 19. – С. 131-141.
6. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України від 09.01.2007 №537–16. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу//<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=537-16>.
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280 від 21.05.1997 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1997. - № 24. – ст. 170.
8. Про місцеві державні адміністрації : Закон України № 586-14 від 9 квітня 1999 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 20 – 21. – Ст. 190.
9. Загальні правила поведінки державного службовця : Наказ Головного управління державної служби України № 214 від 04.08.2010 р.// Офіційний вісник України. - 2010. № 90 (03.12).
10. Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань : Наказ Головного управління державної служби України від 31.10.2003 р. // Офіційний вісник України. - 2003. - 48 (12.12).

11. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012.

12. Університетські наукові записки [Електронний ресурс], 2005. - № 4 (16). - с. 319 - 325. - Режим доступу: www.univer.km.ua

13. Шатун В. Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду [Електронний ресурс] / В. Т. Шатун // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Сер. : Державне управління. - 2014. - Т. 235, Вип. 223. - С. 117-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_235_223_23

14. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців затверджений Постановою Кабінету Міністрів України. [Електронний ресурс]. - 23 серпня 2017 року - № 640 - Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

15. Даниленко Ю. С. Оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби: поняття та особливості. Актуальні питання розвитку права та законодавства: наукові дискусії: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16-17 груд. 2016 р.). Львів: Західноукраїнська організація «Центр правничих ініціатив», 2016. С.

16. Концепція адміністративної реформи в Україні: затв. Указом Президента України [Електронний ресурс]. - 22.07.1998 р. - № 810/98. - Режим доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/810/98/page>

17. Оболенський О. Ю. Державна служба: підручник. / О. Ю. Оболенський Київ: КНЕУ. - 2006.

18. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. - 2016. - № 4.

19. Про порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. -

25.03.2016 р. - № 246. - Режим доступу:
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>

20. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: навч. посіб. / В. Я. Малиновський. - Київ: Атика, 2003. - 160 с.

21. Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. - 1996. - № 30. - Ст. 141.

22. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. - 2016. - № 4. - Ст. 43.

23. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. - 2014. - № 49. - Ст. 2056.

24. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: затв. наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. Офіційний вісник України. - 2016. - № 74. - Ст. 2493

25. Порядок зовнішнього оцінювання за критеріями відповідності рівня освіти та кваліфікації порядку підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування: затв. Наказом Головного управління державної служби України [Електронний ресурс] 31.12.2009 р. - № 414. - Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN52829.html

26. Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр.: Указ Президента України від 01.02.2012 р. - № 45/2012. Офіційний вісник України. 2012. - № 10. - Ст. 365.

27. Бандурка О. М., Тищенко М. М. Адміністративний процес: підручник для ВНЗ. Київ: Літера ЛТД. - 2002. - 286 с.

28. Бедний О. І. Організаційно-правові основи служби в органах місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. канд. юрид. наук. Одеса. - 2003. - 19 с.

29. Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення щодо проведення атестації державних службовців» від 28.12.2000

року № 1922 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF#Text>

30. Методичні рекомендації щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців [Електронний ресурс]. -Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0016354-01#Text>

31. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. - № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. - 2016. - № 4. - Ст. 43.

32. Загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань: затв. наказом Головного управління державної служби України від 31.05.2002 р. - № 122 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1063-03#Text>

33. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: навч. посіб. / В. Я. Малиновський Київ: Атика. - 2003. - 160 с.

34. Пронкин, С. В. Государственное управление зарубежных стран / С. В. Пронкин, О. Е. Петрунина. - М.: Аспект Пресс. - 2001. - 414 с.

35. Крюгер И. Кадровый менеджмент: Учебные тексты для поддержки сотрудничества государственных администраций / И. Крюгер. - Heidelberg: Druckhaus Diesbach, 1996. - 75 с.

36. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. - К. : Нб.

37. Витко Т. Оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. - 2017. - Вип. 2(33). - С101-108

38. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посіб. Київ: Ін-Юре. - 1999. - 244 с

39. Витко Т. Оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_02\(33\)/15.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_02(33)/15.pdf)

40. Васильківська В. В. Оцінювання державних службовців: особливості факторів, що впливають на результат [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/352/693>
41. Шатун В.Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://official.chdu.edu.ua/article/viewFile/28277/25202>
42. Шевченко С. О. Методи професійного оцінювання персоналу публічної служби [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/4.pdf
43. Вайс Керол Г. Оцінювання: Методи дослідження програм та політики : пер. с англ. / Керол Г. Вайс ; под общ. рук. Р. Ткачук, М. Корчинська. - К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2000. - 671 с.
44. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Е. Ведунг ; пер. з англ. В. Шульга. - К. : Все-увиго, 2003. - 350 с.
45. Костирко Р. О. Системно-цільовий підхід до організації внутрішнього контролю для прийняття управлінських рішень / Р. О. Костирко // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 3 (93). - С. 197–206.
46. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. / Л. М. Малярець, А. В. Штеревея. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. - 188 с.
47. Общая схема оценки САФ : Совершенствование через самооценку [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/RUS-CAF-2009.pdf>
48. Олійник Д. В. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління / Д. В. Олійник // Ефективність державного управління. - 2013. - Вип. 34. - С. 275-283.
49. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки ухв. розпор. КМУ від 24 черв. 2016 р. No 474-р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/page2>

50. Бюрократ : Інформаційний бюлетень Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС. - 2008. - № 5-7 (10.05) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/byurokrat/byurokrat-57-5860-vid-10052008.html>.

51. Державна служба. Атестація державних службовців [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://library.if.ua/book/112/7614.html>.

52. Державне управління та державна служба : Словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. - К. : КНЕУ, 2005. - 280 с.

53. Досвід діяльності канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ucs-hrm.org.ua/>.

54. Загальні правила поведінки державного службовця : Наказ Головного управління державної служби України № 214 від 04.08.2010 р. // Офіційний вісник України. - 2010. № 90 (03.12). - С. 211. - Ст. 3208.

55. Запровадження нових підходів до щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців : Проект Головного управління державної служби України. - К., 2009.

56. Концепція формування та розвитку вищого корпусу державної служби : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 2113-р. від 17 листопада 2010 р. // Офіційний вісник України. - 2010. - № 89 (29.11). - С. 25. - Ст. 3158.

57. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика : [навчальний посібник]. - К. : Атіка, 2003. - 160 с.

58. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум : [навчальний посібник] / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. - К. : Кондор, 2005. - С. 562-563.

59. Положення про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» : Указ Президента України № 246/2012 від 5 квітня 2012 р. // Офіційний вісник України. - 2012 р. - № 28 (20.04). - С. 29. - Ст. 1043.

60. Коломоєць Т. Щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: чи досконалою є обрана

нормативна модель [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/11/20.pdf>

61. Мостовий Г. Формування штатного кадрового резерву як перспективний напрям забезпечення державної служби кадрами нової генерації [Електронний ресурс]. / Г. Мостовий, В. Бабаєв // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2010. - № 3. - С. 239-246. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_3_34

62. Олійник А. М. Основні принципи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців органів доходів і зборів в Україні [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjRnqr36svtAhVno4sKHUO1BJ4QFjADegQIChAC&url=https%3A%2F%2Faspects.org.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F448%2F441%2F&usg=AOvVaw2ZAlH4cPpN3rBRxsZXyqmy>

63. Селіванов С. В. Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку державного службовця для планування кар'єри [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/19.pdf

64. Тимків В. Тенденції та механізми удосконалення місцевого самоврядування Великої Британії у контексті євроінтеграції : [Електронний ресурс] / В. Тимків // Режим доступу : http://korekta.io.ua/s119365/vasil_timkiv_tendencie_ta_mehanizmi_udoskonalennya_miscevogo_samovryaduvannya_velikoe_britanie

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 7

до Порядку (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591)

ЗАВДАННЯ

і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “В” на 2022 рік

Найменування державного органу Миколаївська районна державна адміністрація

Прізвище, ім'я, по батькові Чабанюк Анастасія Геннадіївна

Б В

Найменування посади Головний спеціаліст

(категорія посади)

Найменування структурного підрозділу Відділ фінансово – господарського

забезпечення апарату Миколаївської райдержадміністрації

Найменування самостійного структурного підрозділу _____

Завдання:

первинне переглянуто за результатами I кварталу II кварталу III кварталу

Номер завдання	Завдання (визначається після їх обговорення з державним службовцем)	Ключові показники результативності, ефективності та якості**	Строк виконання	Завдання змінено (так/ні)
1	Складання місячних та квартальних звітів райдержадміністрації до Державної податкової служби та Державної		Щомісяця до 7 числа 2022 року Щоквартальн о 2022 року	

	служби статистики			
2	Здійснює відображення у документах достовірної та повної інформації про господарські операції і результати діяльності, необхідної для оперативного управління бюджетними призначеннями (асигнуваннями)		Протягом 2022 року	
3	Здійснює оформлення та передачу оброблених первинних документів та облікових реєстрів, які є підставою для відображення у бухгалтерському обліку операцій та складання звітності.		Протягом 2022 року	

Погоджено***

Керівник апарату Миколаївської райдержадміністрації
(найменування посади)

Начальник відділу фінансово-господарського забезпечення апарату Миколаївської райдержадміністрації - головний бухгалтер
(найменування посади особи, яка визначила завдання і ключові показники)

(підпис) А.В.Озерянов
(ініціали та прізвище)

(підпис) М.С. Журавльова
(ініціали та прізвище)

“ ____ ” _____ 20__ р.

“ ____ ” _____ 20__ р.

Ознайомлення
державного службовця

(підпис) А.Г. Чабанюк
(ініціали та прізвище)

“ ____ ” _____ 20__ р.

** Зазначаються кількісні та/або якісні показники, яким повинен відповідати результат виконання завдання та за якими оцінюватимуться результати службової діяльності (строк, кількість, відсоток, кількість допустимих відхилень, умови, що свідчать про якість тощо).

*** Зазначається для державних службовців, зазначених в абзаці восьмому пункту 34 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

{Додаток 7 в редакції Постанови КМ № 591 від 10.07.2019; із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 58 від 05.02.2020}

Додаток Б

Додаток 7

до Порядку (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591)

ЗАВДАННЯ

і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “Б” “В” на 2022 рік

Найменування державного органу Миколаївська районна державна адміністрація

Прізвище, ім'я, по батькові ПОНОМАРЕНКО Б В
Вікторія Володимирівна

Найменування посади начальник відділу (категорія посади)

Найменування структурного підрозділу відділ документообігу, роботи зі зверненнями громадян та публічної інформації роботи з доступу до інформації апарату райдержадміністрації

Найменування самостійного структурного підрозділу -

Завдання:

первинне переглянуто за результатами I кварталу II кварталу III кварталу

Номер завдання	Завдання (визначається після їх обговорення з державним службовцем)	Ключові показники результативності, ефективності та якості**	Строк виконання	Завдання змінено (так/ні)
1.	Перевірка проектів розпоряджень голови райдержадміністрації, реєстрація, розсилка та розміщення на веб-сайті райдержадміністрації розпоряджень голови райдержадміністрації з основної діяльності.		Протягом 2022 року	

2.	Контроль за своєчасним розглядом пропозицій, заяв і скарг громадян та за задоволенням запитів на інформацію.		Протягом 2022 року	
3.	Підготовка проєктів розпоряджень голови райдержадміністрації з питань, що належать до компетенції відділу.		Протягом 2022 року	
4.	Контроль за прийняттям, реєстрацією і передачею за призначенням вхідної кореспонденції та внутрішньої документації		Протягом 2022 року	
5.	Підготовка та подання розпоряджень голови райдержадміністрації на державну реєстрацію.		Протягом 2022 року	

Погоджено***

Перший заступник голови райдержадміністрації
(найменування посади)

Керівник апарату

райдержадміністрації

(найменування посади особи, яка визначила завдання і ключові показники)

(підпис) О.Т. ДОПРА
(ініціали та прізвище)

(підпис) А.В. ОЗЕРЯНОВ
(ініціали та прізвище)

“ ____ ” _____ 20__ р.

“ ____ ” _____ 20__ р.

Ознайомлення
державного службовця

(підпис)

Вікторія ПОНОМАРЕНКО
(ім'я та прізвище)

“ ____ ” _____ 20__ р.

{Виноску «» виключено на підставі Постанови КМ № 58 від 05.02.2020}*

** Зазначаються кількісні та/або якісні показники, яким повинен відповідати результат виконання завдання та за якими оцінюватимуться результати службової діяльності (строк, кількість, відсоток, кількість допустимих відхилень, умови, що свідчать про якість тощо).

*** Зазначається для державних службовців, зазначених в абзаці восьмому пункту 34 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

{Додаток 7 в редакції Постанови КМ № 591 від 10.07.2019; із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 58 від 05.02.2020}



АПАРАТ МИКОЛАЇВСЬКОЇ РАЙОННОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

Н А К А З

від 08.11.2022

Миколаїв

№ 114-к

Про визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» у 2022 році

Відповідно до статей 6, 11 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», керуючись статтею 44 Закону України «Про державну службу», Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 (далі - Порядок), Методичними рекомендаціями щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку, затвердженими наказом Національного агентства України з питань державної служби від 18 вересня 2020 року № 174-20, на виконання розпорядження начальника Миколаївської райвійськкадміністрації від 08.11.2022 № 69-к «Про визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади керівників структурних підрозділів Миколаївської районної військової адміністрації, та державними службовцями апарату районної військової адміністрації у 2022 році», **н а к а з у ю:**

1. Провести з 08 листопада по 07 грудня 2022 року визначення результатів виконання завдань у 2022 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» за списком згідно з додатком.

2. Керівникам структурних підрозділів апарату Миколаївської районної військової адміністрації та начальнику відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації Сергійчуку В.А. надати керівнику апарату районної військової адміністрації результати виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «В», за 2022 рік за формою згідно з додатком 9 до Порядку до 18 листопада 2022 року.

У разі невиконання завдань і ключових показників разом із формою щодо результатів виконання завдань надається письмовий звіт, в якому обґрунтовуються причини невиконання завдань і ключових показників або причини порушення строків їх виконання.

3. Керівникам структурних підрозділів апарату Миколаївської районної військової адміністрації, начальнику відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації Сергійчуку В.А., начальнику відділу з питань управління персоналом апарату Миколаївської районної військової адміністрації Костенко М.О. забезпечити протягом грудня 2022 року на підставі висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців одночасно із визначенням завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В» (додаток 7 до Порядку), організацію складання індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», за формою згідно з додатком 8 до Порядку.

4. Відділу з питань управління персоналом апарату Миколаївської районної військової адміністрації:

1) до 10 листопада 2022 року довести до відома державних службовців, результати службової діяльності яких підлягають оцінюванню, форму щодо результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», за відповідний рік (додаток 9 до Порядку);

2) до 05 грудня 2022 року узагальнити підсумки визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «Б» або «В», та підготувати проект наказ керівника апарату районної військової адміністрації про затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» або «В»;

3) вжити заходів щодо забезпечення ознайомлення керівників структурних підрозділів апарату Миколаївської районної військової адміністрації та інших спеціалістів Миколаївської районної військової адміністрації з результатами оцінювання їх службової діяльності під підпис в установленому порядку.

5. Керівникам структурних підрозділів апарату Миколаївської районної військової адміністрації та начальнику відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації Сергійчуку В.А. забезпечити проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців Миколаївської районної військової

адміністрації відповідно до чинного законодавства у строк до 28 листопада 2022 року.

6. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Керівник апарату районної
військової адміністрації

Анна ГРИГОРАЩЕНКО

Додаток
до наказу керівника апарату
Миколаївської районної
військової адміністрації
від 08.11.2022 № 114-к

СПИСОК

державних службовців, які займають посади державної служби
категорій «Б» і «В», оцінювання яких проводиться за 2022 рік

№ з/п	ПІБ	Посада
1	ВАСЮКОВ Павло Анатолійович	Головний спеціаліст відділу ведення Державного реєстру виборців апарату Миколаївської районної військової адміністрації
2	ДЕГТЯРЬОВА Тетяна Валентинівна	Головний спеціаліст відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації
3	ДУДЧИК Тетяна Вікторівна	Головний спеціаліст відділу організаційної роботи апарату Миколаївської районної військової адміністрації
4	КІНЕК Тетяна Іванівна	Начальник відділу ведення Державного реєстру виборців апарату Миколаївської районної військової адміністрації
5	КОСТЕНКО Марина Олександрівна	Начальник відділу з питань управління персоналом апарату Миколаївської районної військової адміністрації
6	ЛИПА Світлана Миколаївна	Головний спеціаліст відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації
7	ЛИТОВЕЦЬ Валентина Миколаївна	Головний спеціаліст відділу документообігу, роботи зі зверненнями громадян та доступу до публічної інформації апарату Миколаївської районної військової адміністрації
8	ЛУК'ЯНЧУК Вікторія Борисівна	Головний спеціаліст відділу юридичного забезпечення апарату Миколаївської районної військової адміністрації
9	МОКРУШИНА Інна Сергіївна	Головний спеціаліст відділу з питань управління персоналом апарату Миколаївської районної військової адміністрації
10	ПАЩЕНКО Анатолій Анатолійович	Головний спеціаліст відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації

11	ПЕТРИКЕВИЧ Руслан Володимирович	Головний спеціаліст відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації
12	ПОНОМАРЕНКО Вікторія Володимирівна	Начальник відділу документообігу, роботи зі зверненнями громадян та доступу до публічної інформації апарату Миколаївської районної військової адміністрації
13	САВЧУК Зоя Миколаївна	Головний спеціаліст відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації
14	СЛЮСАРЕНКО Олена Вікторівна	Головний спеціаліст відділу організаційної роботи апарату Миколаївської районної військової адміністрації
15	ТКАЧЕНКО Ольга Олексіївна	Головний спеціаліст відділу ведення Державного реєстру виборців апарату Миколаївської районної військової адміністрації
16	ФІЛІМОНОВА Анастасія Володимирівна	Головний спеціаліст відділу юридичного забезпечення апарату Миколаївської районної військової адміністрації
17	ФОРТУНА Оксана Володимирівна	Головний спеціаліст відділу фінансово-господарського забезпечення апарату Миколаївської районної військової адміністрації
18	ЧАБАНЮК Анастасія Геннадіївна	Головний спеціаліст відділу фінансово-господарського забезпечення апарату Миколаївської районної військової адміністрації
19	ЯКИМЕНКО Наталя Миколаївна	Головний спеціаліст відділу документообігу, роботи зі зверненнями громадян та доступу до публічної інформації апарату Миколаївської районної військової адміністрації

Начальник відділу з питань
управління персоналом
апарату райвійськкадміністрації

Марина КОСТЕНКО

Додаток Г

Додаток 9
до Порядку (в редакції постанови
Кабінету Міністрів України від
30 вересня 2022 р. № 1106)

РЕЗУЛЬТАТИ
виконання завдань державним службовцем, який займає посаду
державної служби категорії “Б” або “В”, за 2022 рік

Миколаївська районна державна адміністрація
Найменування державного (з 24.02.2022 – Миколаївська районна військова адміністрація)
органу

Власне ім'я та прізвище Анастасія ЧАБАНЮК

Найменування посади головний спеціаліст категорія посади: Б В

Найменування структурного підрозділу* відділ фінансово-господарського забезпечення

Найменування самостійного структурного підрозділу* _____

Порядковий номер	Досягнутий результат (відповідно до показників результативності, ефективності та якості)	Строк фактичного виконання	Бал**
1	Складено місячні звітиформи 3-борг «Звіт про заборгованість з оплати праці» райдержадміністрації до Державної служби статистики (за одинадцять місяців). Здано квартальні об'єднані звіти з єдиного соціального внеска, податку на доходи фізичних осіб та військового збору до Державної податкової служби (5).	Щомісяця 04.01.2022, 02.02.2022, 02.03.2022, 04.04.2022, 04.05.2022, 01.06.2022, 04.07.2022, 01.08.2022, 05.09.2022, 03.10.2022, 01.11.2022. Щоквартально 06.01.2022, 08.04.2022, 07.07.2022, 04.10.2022, 06.10.2022	4
2	Здійснено розрахунок та виплата заробітної плати за десять місяців (96 платіжних доручень). Виплачено розрахунок по 7 листках тимчасової втрати працездатності (20 платіжних доручень).	Січень – жовтень 2022	3
3	Виконана робота в оформленні, обробленні та передачі первинних документів та облікових реєстрів, для відображення у бухгалтерському обліку операцій та складання звітності (10). Підготовлена таблиця за 19 місяців (з січня 2021 року по липень 2022 року) про	Січень - жовтень 2022	3

	фактичні видатки на заробітну плату.		
--	--------------------------------------	--	--

Середній бал 3,33 ***

Оцінка***	Середній бал
<input type="checkbox"/> відмінна	від 3,65 до 4
<input checked="" type="checkbox"/> позитивна	від 2,5 до 3,64
<input type="checkbox"/> негативна	від 0 до 2,49

Обґрунтування оцінки:

(3,33) Завдання виконувались своєчасно, з належним ступенем результативності та самостійності. Результат виконання завдань можна використати у роботі. Завдання виконані з дотримання правил етичної поведінки та вимог законодавства. Вносилися пропозиції щодо покращення роботи.

Начальник відділу фінансово-господарського забезпечення апарату Миколаївської районної військової адміністрації –головний бухгалтер

(найменування посади
безпосереднього керівника)

(підпис)

Марія ЖУРАВЛЬОВА

(власне ім'я та прізвище)

(дата)

(найменування посади керівника
самостійного структурного
підрозділу)****

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

(дата)

Ознайомлення державного службовця

(підпис)

Анастасія ЧАБАНЮК

(власне ім'я та прізвище)

(дата)

Обґрунтування суб'єкта призначення щодо незгоди з негативною оцінкою*****:

* Зазначається за наявності.

** Виставляється бал у значенні від “0” до “4” або “Не підлягає оцінюванню” відповідно до встановлених критеріїв (додаток 5 до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640).

*** Не заповнюється у разі, коли жодне із завдань не підлягає оцінюванню.

**** Зазначається у разі, коли керівник самостійного структурного підрозділу не є безпосереднім керівником державного службовця.

***** Заповнюється суб'єктом призначення у разі встановлення необґрунтованості виставлення державному службовцю негативної оцінки.

{Порядок доповнено додатком 9 згідно з Постановою КМ № 945 від 24.10.2018; в редакції Постанови КМ № 591 від 10.07.2019; із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 58 від 05.02.2020; в редакції Постанови КМ № 1106 від 30.09.2022}

до Порядку(в редакції постанови
Кабінету Міністрів України
від 30 вересня 2022 р. № 1106)

РЕЗУЛЬТАТИ

виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”, за 2022 рік

Найменування державного органу Миколаївська районна державна адміністрація
(з 24.02.2022- Миколаївська районна військова адміністрація)

Власне ім'я та прізвище Вікторія ПОНОМАРЕНКО

Найменування посади начальник відділу категорія посади: Х Б В

Найменування структурного підрозділу*

відділ документообігу, роботи зі зверненнями громадян та доступу до публічної інформації

Найменування самостійного структурного підрозділу* _____

Порядковий номер	Досягнутий результат (відповідно до показників результативності, ефективності та якості)	Строк фактичного виконання	Бал**
1	Перевірено, зареєстровано, направлено виконавцям, розміщено на вебсайті райдержадміністрації та впорядковано 108 розпоряджень начальника райвійськкадміністрації з основної діяльності.	Січень - жовтень 2022 року	4
2	Забезпечено належний контроль за своєчасним розглядом 640 звернень громадян в порядку та строки, визначені Законом України «Про звернення громадян» та за задоволенням 22 запитів на інформацію в порядку та строки, визначені Законом України «Про доступ до публічної інформації».	Січень - жовтень 2022 року	4
3	Підготовлено 3 проекти розпоряджень начальника районної військової адміністрації з питань, що належать до компетенції відділу.	Січень - жовтень 2022 року	3
4	Здійснення контролю за правильністю складання, оформлення, використання документів і організації ділових процесів в апараті та структурних підрозділах районної військової адміністрації відповідно до державних стандартів на організаційно-розпорядчу документацію та Інструкції з діловодства. Забезпечено належний контроль за прийняттям, реєстрацією і передачею за призначенням вхідної кореспонденції, внутрішньої документації, реєстрацією і відправленням вихідної кореспонденції.	Січень - жовтень 2022 року	3
5	Щомісяця подавались переліки розпоряджень начальника райвійськкадміністрації з основної	Січень - жовтень	4

	діяльності для проведення їх перевірки щодо додержання законодавства про державну реєстрацію нормативно - правових актів та подано розпорядження від 10.02.2022 № 23-р на державну реєстрацію до Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Одеса).	2022 року	
--	--	-----------	--

Середній бал 3,6 ***

Оцінка***	Середній бал
<input type="checkbox"/> відмінна	від 3,65 до 4
<input checked="" type="checkbox"/> позитивна	від 2,5 до 3,64
<input type="checkbox"/> негативна	від 0 до 2,49

Обґрунтування оцінки:

Завдання виконувались своєчасно, результат якого повною мірою можна використовувати у роботі. Робота проводилась ефективно з дотриманням правил етичної поведінки. Покращити роботу у напрямку контролю за правильністю складання, оформлення, використання документів і організації ділових процесів в апараті та структурних підрозділах районної військової адміністрації відповідно до державних стандартів на організаційно-розпорядчу документацію та Інструкції з діловодства.

Керівник апарату Миколаївської районної військової адміністрації

(найменування посади
безпосереднього керівника)

(підпис)

Анна ГРИГОРАЩЕНКО

(власне ім'я та прізвище)

(дата)

Ознайомлення державного службовця

(підпис)

Вікторія ПОНОМАРЕНКО

(власне ім'я та прізвище)

(дата)

Обґрунтування суб'єкта призначення щодо незгоди з негативною оцінкою****:

* Зазначається за наявності.

** Виставляється бал у значенні від "0" до "4" або "Не підлягає оцінюванню" відповідно до встановлених критеріїв (додаток 5 до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640).

*** Не заповнюється у разі, коли жодне із завдань не підлягає оцінюванню.

**** Зазначається у разі, коли керівник самостійного структурного підрозділу не є безпосереднім керівником державного службовця.

***** Заповнюється суб'єктом призначення у разі встановлення необґрунтованості виставлення державному службовцю негативної оцінки.”.

**АПАРАТ МИКОЛАЇВСЬКОЇ РАЙОННОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ****Н А К А З**від 07.12.2022

Миколаїв

№ 127-к

Про затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців райдержадміністрації, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» у 2022 році

Відповідно до статей 6, 11 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», керуючись частиною 4 статті 44 Закону України «Про державну службу», пунктом 41 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640, **н а к а з у ю**:

1. Затвердити висновок щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців Миколаївської районної державної адміністрації, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В» у 2022 році, що додається.

2. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Керівник апарату районної
військової адміністрації

Анна ГРИГОРАЩЕНКО

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ керівника апарату
Миколаївської районної
військової адміністрації
07.12.2022 № 127-к

ВИСНОВОК

щодо оцінювання результатів службової діяльності
державних службовців Миколаївської районної державної
адміністрації, які займають посади державної служби
категорії «Б» і «В» у 2022 році

Власне ім'я та прізвище державного службовця	Найменування посади	Оцінка (негативна, позитивна, відмінна)
Павло ВАСЮКОВ	Головний спеціаліст відділу ведення Державного реєстру виборців апарату Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Тетяна ДЕГТЯРЬОВА	Головний спеціаліст відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Тетяна ДУДЧИК	Головний спеціаліст відділу організаційної роботи апарату Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Тетяна КІНЕК	Начальник відділу ведення Державного реєстру виборців апарату Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Марина КОСТЕНКО	Начальник відділу з питань управління персоналом апарату Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Світлана ЛИПА	Головний спеціаліст відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Валентина ЛИТОВЕЦЬ	Головний спеціаліст відділу документообігу, роботи зі зверненнями громадян та доступу до публічної інформації апарату Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна

Анатолій ПАЩЕНКО	Головний спеціаліст відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Руслан ПЕТРИКЕВИЧ	Головний спеціаліст відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Вікторія ПОНОМАРЕНКО	Начальник відділу документообігу, роботи зі зверненнями громадян та доступу до публічної інформації апарату Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Зоя САВЧУК	Головний спеціаліст відділу оборонної роботи та цивільного захисту Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Анастасія ФІЛІМОНОВА	Головний спеціаліст відділу юридичного забезпечення апарату Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Оксана ФОРТУНА	Головний спеціаліст відділу фінансово-господарського забезпечення апарату Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Анастасія ЧАБАНЮК	Головний спеціаліст відділу фінансово - господарського забезпечення апарату Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна
Наталя ЯКИМЕНКО	Головний спеціаліст відділу документообігу, роботи зі зверненнями громадян та доступу до публічної інформації апарату Миколаївської районної військової адміністрації	позитивна

Начальник відділу з питань
управління персоналом
апарату райвійськкадміністрації

Марина КОСТЕНКО