

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО
РОЗВИТКУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ОПП «Адміністративний менеджмент»

на тему: **«ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ»**

Виконала: студентка 4 курсу 437 групи
галузі знань: 28 Публічне управління та
адміністрування
спеціальності: 281 Публічне управління та
адміністрування
Гук Вікторія Сергіївна

Науковий керівник:
кандидат наук з державного управління,
доцент
Штиршов Олександр Миколайович

Рецензент: доктор наук з державного
управління, професор
Андріяш Вікторія Іванівна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	6
1.1 Поняття, цілі та принципи оцінювання персоналу.....	6
1.2. Основні методи та моделі оцінювання ефективності державних службовців.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	29
2.1. Нормативно-правове забезпечення оцінювання персоналу в системі публічної служби України.....	29
2.2 Зарубіжний досвід оцінювання персоналу в державному секторі	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	41
3.1. Розробка пропозицій щодо нових критеріїв та індикаторів ефективності.....	41
3. 2. Очікувані результати та ризики впровадження змін.....	44
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах децентралізації, цифровізації та реформування системи державного управління в Україні особливого значення набуває питання ефективності діяльності державних службовців. Від якості роботи персоналу органів публічної влади залежить не лише реалізація стратегічних завдань, а й рівень довіри громадян до держави. Тому постає необхідність у створенні дієвого механізму оцінювання персоналу, який має бути не формальністю, а інструментом підвищення ефективності публічної служби.

У багатьох державних установах оцінювання персоналу здійснюється за застарілими підходами, які не враховують сучасних вимог до професіоналізму, інноваційності, клієнтоорієнтованості та результативності. Як наслідок, мотивовані працівники не бачать перспектив професійного зростання, а кадрові рішення часто базуються на суб'єктивних критеріях.

На противагу цьому, у країнах Європейського Союзу (зокрема Естонії та Польщі) впровадження прозорих і сучасних систем оцінювання — таких як цифрові платформи, система KPI, механізм зворотного зв'язку 360° — дало змогу суттєво підвищити продуктивність та якість надання послуг. В Україні також з'являються позитивні приклади, зокрема в рамках проєктів програми «U-LEAD з Європою», однак масштабне впровадження таких інструментів ще попереду.

Отже, удосконалення системи оцінювання персоналу є необхідним кроком для: підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, стимулювання професійного розвитку працівників, забезпечення прозорості та справедливості кадрових рішень, досягнення відповідності європейським стандартам управління людськими ресурсами. Це зумовлює високу актуальність теми дослідження як у теоретичному, так і в прикладному вимірі.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних механізмів удосконалення системи оцінювання персоналу в

органах публічної влади України. Основна увага приділяється тому, як через якісне оцінювання можна підвищити професіоналізм працівників, ефективність управління персоналом та зміцнити довіру громадян до державних інституцій.

Для досягнення мети дослідження було визначено наступні **завдання**:

- проаналізувати теоретичні підходи до оцінювання персоналу в публічному управлінні.
- оцінити чинну нормативно-правову базу України у сфері оцінювання державних службовців.
- ідентифікувати проблеми функціонування наявної системи оцінювання персоналу в органах публічної влади.
- проаналізувати зарубіжний досвід удосконалення системи оцінювання державних службовців.
- розробити практичні пропозиції щодо реформування системи оцінювання персоналу в Україні.
- оцінити потенційний вплив удосконаленої системи оцінювання на ефективність органів публічної влади.

Об'єктом дослідження є система управління людськими ресурсами в органах публічної влади, зокрема її елементи, пов'язані з оцінюванням професійної діяльності працівників.

Предмет дослідження це принципи, процеси, підходи та інструменти, що використовуються для оцінювання персоналу органів публічної влади, а також можливості їх удосконалення з метою підвищення ефективності, об'єктивності та прозорості кадрових рішень.

Методи дослідження які були використані нами під час виконання роботи це порівняльно-аналітичний метод який дав змогу здійснити аналіз нормативно-правових актів, системний підхід, метод моделювання, контент-аналіз офіційних документів, звітів та відкритих джерел.

Теоретико-методологічну основу роботи складають концепції публічного управління, теорії управління персоналом, принципи good governance (ефективність, прозорість, відповідальність, орієнтованість на результат). Центральна ідея — перехід від традиційного адміністративного до сучасного, результативного, людиноцентричного підходу до оцінювання.

Практичне значення роботи полягає в його здатності сприяти вирішенню конкретних проблем кадрової політики в органах публічної влади. Зокрема, результати можуть бути використані:

1. Органами державної влади — для вдосконалення внутрішніх процедур оцінювання, запровадження KPI, цифрових рішень та системи зворотного зв'язку.
2. Кадровими службами — для прозорішого прийняття рішень щодо просування по службі, формування резерву кадрів.
3. Для професійного розвитку службовців — через визначення потреб у навчанні, виявлення потенціалу та розробку індивідуальних планів розвитку.
4. У реалізації державної політики — як елемент реформування системи публічної служби, зокрема у межах антикорупційної стратегії.
5. У науковій та освітній діяльності — для підготовки фахівців у сфері публічного управління, адміністрування та HR.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, шести підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел у кількості 63 найменування. Загальний обсяг роботи становить 59 сторінок, з них основного тексту 52 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття, цілі та принципи оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [57]. Отже, оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов’язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [5]. Оцінка результатів діяльності персоналу слугує переважно трьом цілям: адміністративній, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об’єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо); інформативній — забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційній — орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [15]. Визначимо сутність терміну «оцінювання персоналу», яка досить різниться серед вітчизняних вчених (табл. 1).

Таблиця 1.

Аналіз підходів до визначення поняття «оцінювання персоналу»

Автори	Визначення
Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця
Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу
Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає
Колот А.М.	Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань
Савченко В. А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам
Скопилатов І.О., Єфремов О.Ю.	Ділова оцінка персоналу - це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому
Федулова Л.І.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця
Шегда А.В.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості

Таким чином, можна зробити висновок, що оцінюванням персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам. Перш за все, потрібно відмітити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки персоналу, просто не існує.

В даний час існує два підходи до оцінювання персоналу [12] :

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- періодична оцінка працівників організації.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінювання кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме:

- аналіз анкетних даних;
- одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;
- проведення співбесіди;
- встановлення терміну випробування.

Поточне та періодичне оцінювання працівників підприємства проводиться за двома напрямками:

- оцінювання результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів;
- аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат [17].

Цілі оцінювання персоналу розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Мак Грегором . Основними цілями оцінки персоналу є: адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку .

Оцінювання персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах:

- а) невідворотності (обов'язковості);
- б) загальності (оцінюють кожного);
- в) систематичності (оцінка здійснюється постійно);
- г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);
- д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника);
- е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);
- є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);
- ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки) [5].



Рис. 2. Складові системи оцінювання персоналу

Принципи оцінювання забезпечують ефективність, справедливість та прозорість у процесі оцінювання. До основних принципів належать:

Принцип	Зміст	Приклад реалізації
Об'єктивність	Використання чітких	KPI, цифрові показники

Принцип	Зміст	Приклад реалізації
	критеріїв та стандартів	
Прозорість	Ознайомлення працівника з методикою та критеріями	Відкритий доступ до процедур
Регулярність	Систематичне проведення оцінювання	Щорічна оцінка
Комплексність	Аналіз різних аспектів діяльності	Результативність + компетентності
Зворотний зв'язок	Надання рекомендацій працівникам	Індивідуальні обговорення результатів
Орієнтація на розвиток	Підвищення професійного рівня	Виявлення потреб у навчанні
Єдність підходів	Єдині критерії для аналогічних посад	Типові форми оцінювання
Конфіденційність	Захист персональних даних	Обмежений доступ до результатів оцінювання

Безумовно, структура служби управління персоналом багато в чому визначається характером і розмірами організації, особливостями продукції, що випускається. У дрібних і середніх організаціях багато функцій по управлінню персоналом виконують переважно лінійні керівники, а в великих - формуються самостійні структурні підрозділи по реалізації функцій. У ряді організацій створюються системи управління персоналом, що об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора з управління персоналом всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами. Система управління персоналом організації - система, в якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій (Рис. 1.1)

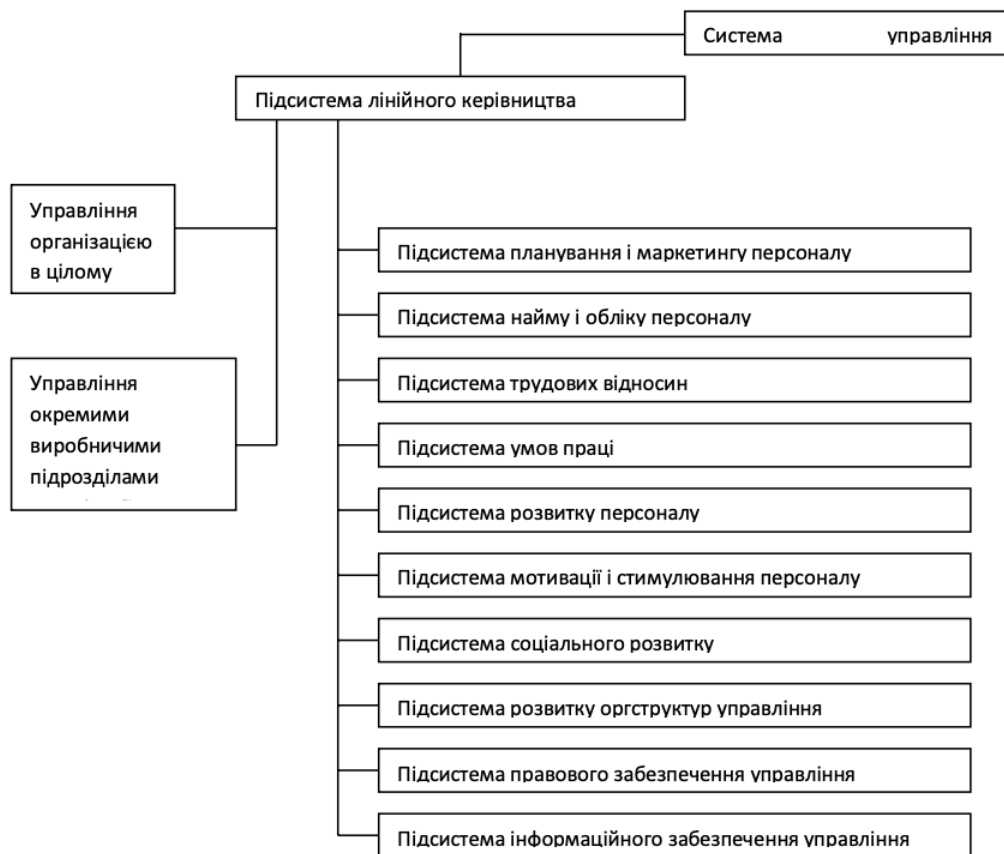


Рис.1.1 Склад підсистем системи управління персоналом організації

Підсистема лінійного керівництва здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники і керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири. [8] Функціональні підсистеми об'єднують однорідні, близькі за змістом функції по найважливіших напрямках роботи з персоналом. Носіями функцій цих підсистем є окремі функціональні підрозділи і посадові особи: керівники цих підрозділів, їх заступники, фахівці, інші службовці. Залежно від розмірів організацій склад підрозділів змінюється: в дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а у великих, як правило, функції кожної підсистеми виконує окремий підрозділ.

1.2. Основні методи та моделі оцінювання ефективності роботи державних службовців

Методи оцінювання в загальному розумінні методи оцінювання діяльності державних службовців - це сукупність способів, прийомів та засобів отримання інформації стосовно результативності, ефективності та якості виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань та визначення відповідності кожного державного службовця встановленим вимогам. Нормативно-правову основу регулювання оцінювання діяльності державних службовців становлять: Закони України «Про державну службу» (2015 р.) [9], «Про запобігання корупції», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців» (2016 р.), Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (затверджено Наказом Національного агентства з питань державної служби України від 5 серпня 2016 р.). Загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань - натеper втратив чинність, Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців - був розроблений відповідно до Закону України 2011 р., однак так і не набрав чинності, проте за змістом частково відповідає вимогам Закону України «Про державну службу» (2015 р.), Порядок зовнішнього оцінювання за критеріями відповідності рівня освіти та кваліфікації порядку підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування (затверджено Наказом Головного управління державної служби України від 2009 р.). Необхідно звернути увагу на виникнення правової неврегульованості процедури оцінювання діяльності державних службовців. Наявні правові акти у зв'язку з набуттям чинності Закону України «Про державну службу» (2015 р.) втратили чинність, а проект Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних

службовців» (2016 р.) (далі - проект Постанови 2016 р. [6]) так і не знайшов свого належного втілення. У зв'язку з цим у законодавстві відсутній перелік і методів, що застосовуються під час оцінювання діяльності державних службовців. Необхідно наголосити на тому, що саме методи оцінювання забезпечують необхідний обсяг і якість отриманої внаслідок оцінювання інформації. Аналіз наукової літератури дає змогу стверджувати про відсутність єдиної позиції стосовно класифікації методів оцінювання діяльності державних службовців. Так, у теорії державного управління застосовуються такі методики оцінювання персоналу, як: порівняння з іншими працівниками (наприклад, методика звичайної ієрархії - коли виробляється ієрархія працівників від найкращого до найгіршого виконавця згідно з вибраним критерієм оцінки; методика розподілу за групами - коли керівник розподіляє працівників на певні групи залежно від результатів їх діяльності, кількість таких якісних груп може коливатися від трьох до шести), порівняння зі встановленими стандартами (шкала спостереження поведінки - Behavioral Observation Scales, шкала оцінки показників – Graphic Rating Methods, управління згідно з цілями Management By Objectives) [7, с. 50]. Л. Федулова вважає, що методи оцінки персоналу необхідно поділяти на методи індивідуальної та методи групової оцінки [8]. Цієї самої думки дотримується й А. Лапін, зараховуючи до методів індивідуальної оцінки такі:

- оціночна анкета, що є стандартизованим набором питань;
- порівняльна анкета, яка містить перелік дій правильної і неправильної поведінки працівника на робочому місці;
- анкета заданого вибору у вигляді переліку основних характеристик поведінки особистості, розміщених за шкалою важливості;
- шкала рейтингу поведінкових установок, яка описує проведення у вирішальних ситуаціях професійної діяльності;
- метод оцінки, коли описуються переваги і недоліки особи, за якою ведеться спостереження.

Однією із різновидів оцінки персоналу являється атестація персоналу,

визначення якої трактують доволі по-різному.

Таблиця 1.2

Аналіз дефініцій терміну «атестація персоналу» *

Автор	Дефініція
Ф.П. Негру	Атестація являється проведенням перевірки кваліфікації персоналу шляхом оцінювання досвіду, знань, здібностей, навичок тобто відповідності індивідуума займаній посаді.
А.П. Жиров	Атестація являє собою встановлену державою форму перевірки працездатності певних категорій працівників та якості виконуваних трудових функцій, задля встановлення відповідності працівників, котрі атестуються, їх посаді, підвищення професійно-ділового чи морально-політичного рівня та сприяння керівництву в підборі чи розстановці кадрів.
В.Я. Малиновський	Атестація являється діяльністю, під час якої атестаційна комісія виявляє ступінь відповідності працівника займаній посаді.
М.Л. Виноградський	Атестація являється кадровими заходами, потрібними для оцінки відповідності рівнів потенціалу та якості праці індивіда вимогам до діяльності.

продовження таблиці 1.1	
В.А. Савченко	Під атестацією розуміють формалізовану оцінку персоналу, що проводиться періодично у визначеній формі розробленої процедури, відповідно до результатів якої прийматимуться рішення стосовно просування працівників по посадах, зарахування до резерву на певні посади, професійного навчання чи звільнення.
О. В. Галаєва	Атестація вбачає в собі один із елементів роботи та являється періодичним засвідченням професійної придатності, а також відповідності кожного працівника займаній посаді.
А.М. Колот	Атестація є процедурою систематичного формалізованого оцінювання діяльності кожного працівника відповідно до норм виконання роботи на посаді.
К.І. Борисова	Атестація - процедура формалізованої систематичної оцінки по заданих критеріях відповідності роботи конкретного працівника стандартам виконання тієї роботи на робочому місці протягом певного часу.

Отже, атестація являється процедурою для визначення рівня кваліфікації, ділових якостей, практичних навиків працівників та встановлення їхньої відповідності чи не відповідності робочим місцям та посадам, що вони займають, виявлення їх потенційних можливостей. Атестація має на меті раціональність розміщення працівників, ефективність використання їхніх знань, вмінь, навичок. Відповідно до результатів атестації керівник приймає рішення стосовно:

- підвищення або пониження працівника в кваліфікаційній категорії;
- підвищення або пониження його посадового окладу;
- визначення винагород;

- підвищення кваліфікації;
- набуття нової спеціальності [27].

За допомогою атестації можна підвищити як мотивацію кожного працівника, так і ефективність праці всієї організації. Однак атестація персоналу має свої особливості, мету проведення, етапи, які обов'язково необхідно враховувати при її підготовці та проведенні. Інакше атестація формалізується, і ті можливості, які з'являються при ефективній оцінці персоналу, вже не використовуються. Результати атестаційної оцінки є мотивом, що впливає на зміну поведінки працюючих. Позитивна оцінка покращує результат роботи в 79-90 % випадках та формує позитивну самооцінку, а негативна оцінка сприяє невпевненості у працівників, яка не сприяє ефективності праці [54]. Сьогодні підвищуються вимоги стосовно якості виконуваної персоналом роботи, тому посилена увага до проведення атестації не випадкова. Керівники таким чином намагаються укріпити внутрішній клімат в колективі та стабілізувати роботу організації в несприятливих економічних умовах. Атестація персоналу відбувається шляхом оцінювання працівників їх керівниками, колегами, членами атестаційної комісії. Звідси з'являється формалізм та суб'єктивізм результатів атестації, оскільки керівники підрозділів, працівники служби управління персоналом, члени атестаційної комісії приймають рішення під час атестації, зважаючи на особисту думку, враження, симпатії, вплив інших членів комісії, незнанням характеру та особистих рис працівника тощо. Атестація має на меті створення об'єктивної, чітко вираженої та порівняльної картини стосовно продуктивності, а також здібностей працівника. Такий процес являє собою основу для прийняття персональних чи кадрових рішень, а також допомагає в управлінні кадрами та є підставою для розвитку персоналу [30, с. 316].

Проведення атестації персоналу ґрунтується на таких принципах:

- гласність;
- повнота системи показників діяльності та поведінки працівника;

- взаємозв'язок поточної та підсумкової в кінці міжатестаційного
- періоду оцінок працівника;
- індивідуальний підхід і врахування громадської думки;
- об'єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії;
- обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника.

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього мета атестації – це прийняття офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого. Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належать: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень; усунення кругової поруки та взаємної невимогливості в колективі; посилення відповідальності атестаційної комісії за розстановку кадрів; підвищення відповідальності керівників і фахівців; одержання обґрунтованих підстав для звільнення працівників, котрі не відповідають вимогам посади, яку займають, планування трудової кар'єри персоналу, зарахування працівників до резерву на керівні посади і т. п. [25]. Розрізняють кілька видів атестації, що поділяються залежно від причини проведення:

- *чергова атестація*
- обов'язкова для всіх працівників та здійснюється щороку або двічі на рік та описує виконану роботу та підбиває підсумки діяльності;
- *атестація у зв'язку із завершенням випробувального терміну*
- дає змогу одержати висновки за результатами атестації, а також прийняти рекомендації для подальшого службового використання атестованого;

- *атестація для просування по службі* - виявляє відповідність виконавця новій посаді, аналізуючи потенційні можливості працівника та рівень його професійної підготовки для зайняття вищої посади.

Працівники, котрих вперше прийняли на роботу, первинна атестація має проводитися через шість місяців, а далі щороку [18]. У вітчизняній та зарубіжній практиці існує також наступна видова класифікація атестації персоналу організації (рис. 1.4).



Неперіодична атестація персоналу в організації здійснюється у разі необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, впровадження нових умов оплати праці працівників тощо. Періодична поточна атестація керівників і фахівців за спрощеною процедурою зорієнтована на поточну оцінку підсумків їх роботи. Вона в організації здійснюється, як правило, один раз на рік. Періодична підсумкова атестація працівників проводиться у визначений час, за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз в три – п'ять років [53, с. 35].²¹ Атестація являється особливим видом оцінки персоналу, особливість якої полягає наступних позиціях:

- використовують різні методи оцінювання всіх характеристик працівника;

- вбачається залучення колективу або його представників задля підготовки матеріалів та проведення атестаційної процедури. Здійснюється опитування працівників та підготовка характеристики за участю громадськості, створення атестаційної комісії з провідних фахівців та представників громадськості;

– хід підготовки атестації та зміст матеріалів, що подають на атестацію, а також її результати обговорюються в колективі.

Це пояснюється тим, що атестація спрямована на:

- пошук резервів для підвищення продуктивності праці та зацікавленості персоналу в результатах праці й організації;
- оптимальність у використанні економічних стимулів та соціальних гарантій;
- створення умов, задля динамічного та всебічного розвитку особистості.

Щоб атестація персоналу була ефективною треба розробити, а також затвердити Положення про порядок проведення атестації виконавців, дослідників та керівників, щоб встановити відповідність їхніх знань посаді та визначити їхнє подальше кар'єрне просування. Ватро зазначити, що ефективність атестації залежить від її об'єктивності, гласності, безперервності та дотримання наступних принципів:

- повноти системи показників поведінки та діяльності працівників, що використовують для оцінки;
- достатності та вірогідності інформації, яку використовують для розрахунку показників;
- узагальнення результатів поведінки та діяльності працівників впродовж міжатестаційного періоду та динаміки змін отриманих результатів;
- демократичності оцінки, що проявляється в широкому залученні до неї колег та підлеглих.

Таке проведення атестаційного процесу сприяє для керівників кращому пізнанню своїх підлеглих та плануванню необхідної кар'єрної стратегії для кожного працівника, враховуючи результати атестації [44]. Завданням атестації, на нашу думку, є оцінка відповідності рівня якості праці та потенціалу особистості відносно вимог виконуваної діяльності, що

проводиться задля прийняття на її основі правильного кадрового рішення стосовно заохочення(покарання), навчання або переміщення працівника.

Відповідно до мети атестації вирізняють 2 основні її складові:

- оцінку праці;
- оцінку персоналу.

Варто зазначити, що дуже важливо поставитися до атестації не просто як до формальності та без суб'єктивізму, адже проведення атестації вимагає витрат часу, а разом матеріальних ресурсів, саме тому формальна атестація передбачає не тільки чітко не визначені цілі, але й коли в результаті немає ніяких конкретних дій, здатних підвищити ефективність праці окремих працівників і організації в цілому - це недозволена розкіш [27].

На думку А.М. Колота, у теорії і на практиці доцільно розрізняти лише два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку [9]. Однак, наприклад, В. Сороко до методів оцінювання ефективності діяльності державного службовця відносить такі методи: метод управління за цілями; метод шкали графічного рейтингу; метод вимушеного вибору; описовий метод; метод анкет; метод вирішальних ситуацій; метод шкали рейтингових поведінкових установок; метод спостереження за поведінням [10, с. 25-26]. Залежно від форми вираження кінцевого результату методи оцінювання діяльності державних службовців поділяються на: опикількісні на комбіновані методи. у кількісний і комбінованих методах використовуються різні шкали оцінок, які дають змогу кількісно виміряти різні рівні виконання завдань в установі. За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод. інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності; імітаційний метод, коли службовець оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації [11]. Методи, що застосовуються в оцінюванні діяльності державних службовців, також можуть поділятися залежно від міри використання формалізованих підходів на: неформалізовані методи - до яких варто віднести співбесіду, групову дискусію,

спостереження, бій менд, й малізовані вінкетування, тестування, заданої бальної оцінки, еталона та інші. Варто погодитися з думкою С.О. Приходько, що за засобом та видом визначення результатів оцінювання персоналу методи розподіляються на три великі групи:

1. Якісні методи - базуються на описовому принципі. До них можна віднести такі методи: біографічний, співбесіда, групової дискусії, експертний, спостереження, описовий, аналіз конкретних ситуацій, самозвіт, документальний та інші.

2. Кількісні методи - базуються на числовому визначенні. Такі методи зручні в ко-ристуванні, але потребують розробки спеціальних анкет, тестів тощо. Це такі методи: стандартних оцінок, заданої бальної оцінки, градації, матричний, попарного порівняння, еталона, примусового розподілу, класифікації по порядку, вільна коефіцієнтна оцінка, ситуативна оцінка тощо.

3. Комбіновані методи - базуються на комбінації принципів двох попередніх груп. До них можна віднести анкетування, тестування, метод сумарних оцінок, змушеного вибору, ділову гру, 360 градусів тощо [12].

Кожна з названих класифікацій методів оцінювання діяльності державних службовців має як переваги, так і недоліки. Саме тому вважається за доцільне об'єднання переваг усіх методів під час оцінювання діяльності державних службовців, що дасть змогу значно підвищити достовірність та об'єктивність отриманої інформації та ефективність її використання. Проектом Постанови 2016 р. передбачається застосування більшою мірою якісних методів оцінювання діяльності державних службовців, серед яких варто назвати такі: по-перше, це самозвіт - надання державним службовцем, що проходить оцінювання, письмового звіту, у якому зазначається перелік найвагоміших результатів виконання завдань та функцій, що передбачаються чинним законодавством та іншими нормативними документами державного або місцевого рівнів, реалізації повноважень та виконання обов'язків, визначених у положенні відповідного державного органу, доручень і розпоряджень безпосереднього керівника або суб'єкта призначення; по-

друге, вивчаючи звіт державного стосовувати документальний метод, для такого оцінювання використовується інформація, яка міститься в особових документах кожного державного службовця, а також різного роду звітах, планах, заходах; по-третє, співбесіда, яка проводиться безпосереднім керівником із державним службовцем з метою обговорення результатів оцінки його діяльності за минулий рік та виявлення потреби у коригуванні професійного та особистісного розвитку. Серед кількісних методів застосовується метод стандартних оцінок, який полягає у тому, що державний службовець у встановленому законодавством акті заповнює інформацію про фактичні результати виконання завдань (досягнення показників) протягом року, у свою чергу, безпосередній керівник здійснює оцінювання таких результатів діяльності за допомогою використання стандартної шкали оцінок. Згадана стандартна шкала оцінок передбачається проектом Постанови 2016 р. та містить бали від 0 до 3 (3 бали - відмінно, 2 бали - позитивно, 1 бал - недо-статньо, 0 балів - негативно) [6]. За допомогою такого методу здійснюється загальна оцінка результатів службової діяльності та оцінювання професійних якостей державного службовця. Використання методу стандартних оцінок забезпечує рівність оцінювання усіх державних службовців категорій «Б» та «В», однак суттєвим недоліком застосування названо го методу треба вважати те, що оцінювання здійснюється безпосереднім керівником здебільшого одноособово, що допускає високий ступінь суб'єктивності й однобічності оцінки. Серед комбінованих методів застосовується метод сумарних оцінок, який полягає у тому, що працівник служби персоналу проводить розрахунок результатів оцінювання відповідно до формули розрахунку підсумкового показника Z ($Z = X + Y$). Тобто підсумковий показник Z визначається як сума коефіцієнта X (загальна оцінка результатів службової діяльності за Розділом I Додатка 2Б) та коефіцієнта Y (оцінювання професійних якостей державного службовця за Розділом II Додатка 2Б) [23]. Необхідно акцентувати увагу на тому, що, на відміну від методу стандартної шкали оцінок, форма оцінки заповнюється не

безпосереднім керівником, а керівником служби управління персоналом, що значно підвищує ступінь об'єктивності оцінки. Оскільки оцінювання є безперервним процесом, безпосередній керівник протягом всієї діяльності державного службовця застосовує метод спостереження - планомірну і повсякденну діяльність безпосереднього керівника та працівників служби управління.

Порівнюючи діючі вітчизняні методики оцінювання результативності та ефективності роботи державних службовців із методами, що використовуються в різних країнах світу, можна зауважити доволі розмите уявлення про те, як воно має відбуватися. Також немає чіткої системи впливу отриманих результатів на подальшу службу посадовця. Відкритим залишається питання про орган, що здійснює оцінювання та відповідає за його неупередженість та прозорість. Актуальною проблемою існуючої системи оцінювання державних службовців є відсутність інформації про її ефективність. Немає статистичних даних про успішність проходження атестації посадовцями, вплив її результатів на продовження служби чи її припинення, зокрема у 2019 році, що формує упереджене ставлення до системи як з боку державних службовців, так і суспільства в цілому [61]

Моделі оцінювання ефективності державних службовців — це способи визначення, наскільки добре працівники державного сектору виконують свої обов'язки. Найчастіше використовуються кілька підходів, які можуть комбінуватись між собою. Наприклад, одна з основних моделей — це оцінювання за досягнутими результатами. Це означає, що працівника оцінюють за тим, яких конкретних цілей він досяг за певний період. Наприклад, якщо службовець відповідав за реалізацію програми чи проєкту, дивляться, наскільки повно і якісно це було зроблено. Інша модель — компетентнісна. Тут оцінюють не тільки результат, а й те, якими знаннями, навичками та особистими якостями володіє службовець [23]. Наприклад, чи вмів він ефективно комунікувати, працювати в команді, приймати рішення в складних ситуаціях. Також часто використовують анкетування, опитування

колег, керівництва та навіть громадян, які мали справу з цим службовцем. Це дозволяє отримати об'ємніший портрет його роботи. Є ще модель «360 градусів», коли оцінювання проводиться з кількох джерел — колеги, керівник, підлеглі, а іноді й зовнішні стейкхолдери. Це допомагає зробити більш об'єктивну оцінку. Звичайно, усе це має відбуватись прозоро, із зрозумілими критеріями, щоб уникнути суб'єктивізму чи зловживань. І ще важливо, щоб результати такої оцінки не просто фіксувались, а впливали на кар'єру: наприклад, могли стати підставою для підвищення, додаткового навчання або навіть звільнення. Модель оцінювання за досягнутими результатами має свої переваги. Вона дозволяє чітко бачити, що саме було зроблено службовцем, які цілі досягнуто, і наскільки ефективно він працював у межах поставлених завдань. Це дуже важливо, бо дає змогу об'єктивно порівнювати між собою працівників, особливо коли йдеться про кількісні показники — наприклад, скільки звернень було опрацьовано чи який відсоток виконання бюджету. Та водночас у цієї моделі є і недоліки [34]. Наприклад, результат не завжди залежить лише від працівника. Бувають ситуації, коли зовнішні обставини або інші відділи впливають на підсумки, і тоді оцінювання стає несправедливим. Також можна не врахувати зусилля, вкладені в роботу, якщо результат не досягнуто через об'єктивні причини. Це демотивує. Компетентнісна модель базується на тому, що оцінюється не лише результат, а й те, якими вміннями, знаннями та рисами володіє службовець. Це дає більш глибоке уявлення про потенціал людини, її здатність працювати в команді, комунікувати, ухвалювати рішення. Така модель дозволяє виявляти таланти і планувати розвиток. Але водночас її складніше зробити об'єктивною, бо оцінка компетентностей часто залежить від враження керівника або колег. А ще це потребує спеціально навчених оцінювачів і чітко прописаних критеріїв, чого іноді бракує в державних структурах. Модель 360 градусів вважається однією з найкомплексніших, бо охоплює погляди з різних боків — і від керівництва, і від підлеглих, і навіть від громадян, які контактували з посадовцем. Це створює об'ємну картину,

дозволяє побачити слабкі і сильні сторони, які не видно керівнику [56] . Але разом із тим виникає ризик упередженості — не всі оцінювачі об'єктивні, хтось може бути надто суворим або навпаки — поблажливим. Плюс, реалізація такої моделі потребує багато часу і ресурсів, тому не завжди її вдається застосувати в повному обсязі. Є також модель самооцінювання, коли сам службовець оцінює свою роботу. Це корисно, бо дає змогу людині замислитись над своїм розвитком і відповідальністю. Але таке оцінювання рідко буває об'єктивним — хтось себе недооцінює, а хтось навпаки, перебільшує свої заслуги. Кожна модель має як позитивні, так і проблемні сторони, тому найкраще працює поєднання кількох методів — тоді оцінка буде і глибшою, і справедливішою.

Висновки до першого розділу

Оцінювання персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еклектичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою методів оцінки; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання [57] .

Узагальнивши викладене, можна зробити висновок про те, що для визначення результатів оцінювання діяльності державних службовців застосовуються такі види методів: якісні (самозвіт, співбесіда, документальний, спостереження), кількісні (стандартної шкали оцінок), комбіновані (сумарних оцінок). Застосування широкого кола методів в оцінюванні діяльності державного службовця покликане забезпечити, насамперед, результативність та ефективність такого оцінювання.

Однак вважається за необхідне наголосити на тому, що оскільки проходження державної служби чітко регламентоване законодавством, то і методи оцінювання діяльності державних службовців повинні визначатися на 1 законодавчому рівні, проте натеper спостерігається неврегульованість цього питання.персоналом, що пов'язана з контролем, обліком і аналізом роботи, яку виконує державний службовець щодня. Зарубіжний досвід оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Нормативно-правове забезпечення оцінювання персоналу в системі публічної служби України

Оцінювання персоналу в системі публічної служби України здійснюється відповідно до чинного нормативно-правового регулювання, яке визначає основні принципи, порядок, критерії та процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Такий підхід сприяє забезпеченню об'єктивності, прозорості й ефективності кадрової роботи в системі органів публічної влади. Конституційна база Конституція України як основний закон держави закладає фундаментальні принципи організації публічної влади, функціонування органів державного управління та місцевого самоврядування, а також гарантує права і свободи громадян [47]. У контексті оцінювання персоналу Конституція виступає нормативно-правовим орієнтиром, що підтримує демократичний, відкритий та ефективний державний управлінський механізм. Право громадян на державну службу Стаття 38 Конституції України гарантує право кожному громадянину брати участь в управлінні державними справами як безпосередньо, так і через представницькі органи. Засади публічного управління Принцип верховенства права, закріплений у статті 8 Конституції України, вимагає законного, обґрунтованого і справедливого підходу до прийняття рішень. Це стосується й оцінювання службової діяльності державних службовців. У свою чергу, статті 3 і 19 підкреслюють, що пріоритетом є людина, її гідність і життя як найвищі соціальні цінності.

Посадові особи органів державної влади повинні діяти виключно в межах своїх повноважень і згідно з нормами закону. З огляду на це процес оцінювання має бути врегульованим, об'єктивним та відповідним нормам права. Принципи справедливості, рівності та недискримінації Конституція закріплює рівність громадян перед законом у статті 24. Цей принцип відіграє ключову роль у забезпеченні недискримінації під час оцінювання державних службовців. Планування, оцінювання результатів діяльності та професійне просування мають ґрунтуватися виключно на заслугах, досягненнях і відповідності кваліфікаційним вимогам. Відповідальність держави перед суспільством Нормами Конституції (стаття 5) підкреслюється відповідальність органів державної влади перед народом. Оцінювання персоналу виступає важливим засобом забезпечення прозорості та підзвітності державних службовців перед суспільством. Воно сприяє контролю за ефективністю виконання їхніх завдань та обов'язків. Таким чином, положення Конституції України створюють правову основу для розбудови професійної системи публічної служби. У межах цього процесу оцінювання службовців стає необхідним інструментом для забезпечення ефективного управління кадрами, додержання принципів доброчесності, законності, прозорості та відповідальності в сфері державного управління [33].

Закон України "Про державну службу" є основним нормативним актом, що регулює організацію та функціонування державної служби в Україні, виступає Закон України «Про державну службу» (№ 889-VIII від 10 грудня 2015 року, чинний з 1 травня 2016 року). Цей закон визначає засади роботи державної служби, правовий статус службовців, її структуру, порядок проходження служби, а також встановлює систему оцінювання результатів їхньої діяльності. Основні принципи державної служби (стаття 4) Закон закладає основоположні принципи, які виступають базою для функціонування державної служби [41]. Серед цих принципів: - верховенство права; - професіоналізм; - політична неупередженість; - прозорість і

відкритість; - доброчесність; - ефективність; - підзвітність та відповідальність. Ці принципи забезпечують системний підхід до оцінювання персоналу як інструменту підтримання високих стандартів роботи держслужбовців. Щорічне оцінювання державних службовців (стаття 44) Закон встановлює чіткий механізм щорічного оцінювання результатів службової діяльності. Ця процедура є обов'язковою і спрямована на визначення рівня виконання поставлених завдань, а також оцінювання професійної компетентності та ефективності роботи.

Головні аспекти оцінювання: - Об'єкт оцінювання — результати діяльності службовця, а не його особисті характеристики. - Суб'єкти оцінювання — безпосередній керівник, служба управління персоналом, вищий керівник. - Критерії оцінювання — ґрунтуються на посадових інструкціях, індивідуальному плані діяльності та компетентнісній моделі. - Результати оцінювання — використовуються для ухвалення кадрових рішень, таких як просування, преміювання, навчання чи звільнення через недостатній результат.

Порядок оцінювання. Щорічне оцінювання складається із кількох етапів:

1. Планування діяльності — визначення цілей та завдань на рік.
2. Проміжне оцінювання — за необхідності (переведення, відпустка, зміна керівника).
3. Формальне оцінювання — збір даних про результати діяльності, бесіда з керівником, оформлення висновків.
4. Визначення результатів — відповідність виконаних завдань очікуванням (визначається як високий, достатній чи недостатній рівень).
5. Оскарження — у випадку незгоди службовець може звернутися до комісії чи суду. Наслідки оцінювання (стаття 44, частини 6–8) Результати щорічного оцінювання мають практичний вплив на: - розмір премій; - потребу в професійному навчанні; - переведення чи звільнення у разі двох поспіль низьких результатів; - можливість кар'єрного зростання. Оцінювання

виконує не лише формальну функцію, але й є механізмом реального управління кар'єрою в системі державної служби [38]. Особливості для різних категорій посад Диференційований підхід передбачає стандарти проведення оцінювання залежно від категорії посади (А, Б, В): - Категорія А (вищий корпус державної служби) — процедура проводиться із залученням Комісії вищого корпусу. - Категорії Б і В — оцінювання здійснюється відповідно до стандартної процедури на рівні органу за правилами, встановленими Кабінетом Міністрів.

Підзаконні нормативні акти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного оцінювання службової діяльності державних службовців. Вони конкретизують положення Закону України «Про державну службу», встановлюючи порядок проведення оцінювання, критерії, форми документації та порядок дій суб'єктів оцінювання. Такі акти ухвалюються Кабінетом Міністрів України (КМУ), Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) та іншими органами виконавчої влади в межах відповідних повноважень. Постанова КМУ № 640 від 23 серпня 2017 року «Деякі питання проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» є основним підзаконним документом, який визначає процедуру щорічного оцінювання державних службовців категорій «Б» і «В» [29]. Постанова охоплює різні аспекти: - Етапи оцінювання: планування, поточне моніторингове спостереження, підсумкове оцінювання. - Учасники процесу: безпосередні керівники, самі службовці, служби управління персоналом. - Форми та строки: оціночний лист, графіки проведення оцінювання, терміни подачі документів. - Результати оцінювання: класифікація від «відповідає» до «не відповідає» очікуванням. - Порядок оскарження результатів. - Рекомендації стосовно професійного навчання чи розвитку кар'єри. Разом із постановою затверджено типовий формуляр оціночного аркуша, який застосовується в усіх органах державної влади. НАДС у рамках своїх повноважень розробляє та затверджує низку документів для забезпечення процесу оцінювання [36]. До них належать

методичні рекомендації, які пояснюють: - Формулювання цілей і очікувань щодо службової діяльності. - Побудову індивідуальних планів роботи. - Визначення критеріїв ефективності. - Правила роботи з оціночними листами. - Дії у разі негативних результатів оцінювання. Також агентство створює типові компетентнісні моделі — наприклад, стратегічне бачення, аналітичне мислення, управління змінами та клієнтоорієнтованість — які служать базою для оцінки відповідності кандидатів обійнятій посаді. Окрім цього, видаються інструкції для HR-підрозділів щодо організаційно-технічного супроводу процесу оцінювання: розроблення графіків, контроль строків, роботи з електронними платформами [26]. Інші нормативні документи, серед яких накази НАДС щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців і відомчі внутрішні регламенти, додатково регламентують порядок оцінювання. Вони забезпечують єдність підходів до процедур і можливість деталізації певних аспектів залежно від специфіки діяльності органу. Підзаконні нормативні акти виступають практичними інструментами реалізації законодавства у сфері державної служби. Вони забезпечують чіткість механізмів, єдність процедур і прозорість процесів оцінювання персоналу. Завдяки їхній імплементації система стає структурованою та ефективною для використання в реальних умовах.

Роль Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади, підзвітним та координуваним Кабінетом Міністрів України. Головне завдання НАДС полягає у розробленні та реалізації державної політики у сфері державної служби, включно з упровадженням системи оцінювання персоналу в органах публічної влади [56]. Нормативно-методична база оцінювання НАДС відповідає за створення чіткої методології оцінювання, яка охоплює: - Типові положення та методичні рекомендації для проведення щорічного оцінювання результатів роботи державних службовців. - Форми оціночних листів, інструкції з їх заповнення, а також критерії та показники оцінювання. - Плани підготовки й

підвищення кваліфікації HR-фахівців, які займаються оцінюванням. -

Механізми збору та аналізу результатів оцінювання, зокрема через цифрові інструменти. Це дозволяє сформувати єдину рамкову систему оцінювання, що забезпечує стійкість принципів та підходів у всіх органах влади. Контроль та координація процесу оцінювання НАДС виконує моніторингову та контрольну функцію, яка передбачає: - Перевірку дотримання процедур оцінювання в центральних і місцевих органах виконавчої влади. - Аналіз результатів оцінювання на загальнодержавному рівні. - Виявлення проблем у системі управління персоналом із подальшими рекомендаціями для їх вирішення. Агентство також виступає посередником у вирішенні конфліктних ситуацій, пов'язаних із результатами оцінювання, сприяючи уніфікації підходів під час вирішення кадрових суперечок. Професійний розвиток державних службовців Одним із ключових напрямів діяльності НАДС є розвиток професійних компетенцій державних службовців на основі оцінювання результатів їхньої діяльності [20] . Агентство: - Визначає потреби в навчанні, зосереджуючи увагу на слабких сторонах службовців. - Організовує навчальні програми для службовців із виявленими прогалинами в компетенціях. - Здійснює акредитацію закладів освіти та постачальників навчальних послуг для державної служби. Таким чином, система оцінювання стає основою для розвитку кадрового потенціалу, а НАДС — ключовим гарантом ефективного навчання. Цифровізація кадрового менеджменту Останнім часом НАДС активно інтегрує сучасні цифрові інструменти, серед яких: - Єдиний портал із вакансіями на державній службі. - Електронні системи для подання оціночних листів і звітності. - Цифрові платформи підтримки HR-функцій. Ці ініціативи сприяють підвищенню прозорості, зменшенню адміністративного навантаження і забезпечують швидкий доступ до аналітики роботи кадрових ресурсів. Участь у міжнародних проєктах і адаптація до європейських стандартів НАДС бере активну участь у міжнародних проєктах у сфері публічного управління [33] . Агентство співпрацює з міжнародними інституціями, такими як Європейський Союз

(ініціативи SIGMA, EU4PAR), Рада Європи, OECD та UNDP. Це дає змогу адаптувати систему оцінювання державного персоналу до європейських стандартів відкритості, професіоналізму, орієнтації на результат і стратегічного розвитку управлінських можливостей.

Міжнародно-правові стандарти в Україні в системі оцінки персоналу в публічній службі формується не лише згідно з національними законами, а й з урахуванням міжнародних стандартів, які встановлюють загальновизнані принципи ефективного, справедливого і прозорого управління людськими ресурсами в державному секторі. Впровадження таких стандартів сприяє зближенню України з практиками Європейського Союзу та забезпеченню доброчесності, професіоналізму і підзвітності державних службовців. Принципи належного врядування, викладені в міжнародних документах, таких як Європейська хартія про статус державних службовців (1999) та Модельні кодекси етики для публічних службовців (ОЕСР, Рада Європи), повинні бути інтегровані в усі аспекти публічного адміністрування, включаючи оцінювання. До основних принципів належать прозорість процесів, професіоналізм, відповідальність, орієнтація на результат та рівність. Рекомендації ОЕСР щодо управління персоналом закликають до системного підходу: оцінювання має бути структуровано з чіткими правилами і процедурами, орієнтоване на досягнення цілей, інклюзивне та пов'язане з розвитку посадових обов'язків. ОЕСР наголошує, що якісне оцінювання є засобом поліпшення роботи організації та мотивації персоналу [17]. Ініціативи Європейського Союзу, такі як SIGMA та EU4PAR, надають Україні рекомендації щодо реформування державної служби, зокрема через розробку єдиної національної методології оцінювання, зосередження на компетентності та нейтралізацію політичних впливів. Практики Ради Європи акцентують увагу на етичних стандартах публічної служби. У контексті оцінювання важливими положеннями є забезпечення справедливості, запобігання конфлікту інтересів і чітке розмежування політичного та адміністративного впливу. Вплив міжнародного досвіду на Україну

проявляється через реформу державного управління, оновлення кадрових політик і цифровізацію процесів оцінювання. Участь України в міжнародних програмах технічної допомоги сприяє імплементації цих стандартів. Міжнародно-правові стандарти створюють концептуальну основу для розвитку ефективної системи оцінювання персоналу в публічній службі України [12]. Їх впровадження підвищує довіру до державних інституцій і інтеграцію України до європейського адміністративного простору. Нормативно-правове забезпечення оцінювання в системі публічної служби України охоплює законодавчу і підзаконну базу, спрямоване на формування професійного та відповідального кадрового складу. Практика застосування цього забезпечення потребує постійного вдосконалення відповідно до нових управлінських викликів і міжнародних стандартів.

2.2. Зарубіжний досвід оцінювання персоналу в державному секторі

У контексті реформування системи публічної служби в Україні надзвичайно актуальним є вивчення та адаптація зарубіжного досвіду оцінювання персоналу. Практика розвинених країн свідчить про те, що ефективна система оцінювання в державному секторі є ключовим елементом стратегічного управління людськими ресурсами. Вона виконує не лише контрольну функцію, а й виступає механізмом розвитку потенціалу працівників, підвищення ефективності діяльності органів влади та забезпечення довіри громадян до публічної адміністрації. Значна частина країн Європейського Союзу, а також США, Канада, Велика Британія, Австралія вже тривалий час впроваджують системи оцінювання, які ґрунтуються на таких принципах, як результативність, прозорість, об'єктивність, персоналізація та цифровізація [4]. Так, у США широко застосовується система *Performance Appraisal and Recognition System (PARS)*, яка базується на щорічному оцінюванні досягнення індивідуальних цілей, показників результативності (KPI), самооцінці, а також обов'язковому

обговоренні результатів із працівником. Особливість американської системи полягає у поєднанні кількісної та якісної оцінки, а також зв'язку результатів з матеріальним та нематеріальним заохоченням. У Канаді успішно реалізується підхід *Career Conversation*, який передбачає неформалізовану, проте регулярну оцінку працівника через діалог між керівником і підлеглим. Така модель орієнтована не лише на фіксацію досягнень, а й на визначення потреб у навчанні, побудову індивідуальних планів професійного розвитку та створення умов для зростання компетентностей. У Швеції оцінювання персоналу не має жорстко формалізованої форми. Його основою є принцип довіри, відкритої комунікації та зворотного зв'язку. Наголос робиться на підтримку ініціативи, самореалізації та балансі між результативністю і якістю управлінської взаємодії. Польща використовує формалізований підхід за допомогою інструменту *Karta Oceny*, що є уніфікованою карткою оцінювання. Вона включає перелік критеріїв, шкалу оцінювання, детальні інструкції щодо процедури та обов'язкову підсумкову розмову. Польська модель забезпечує зв'язок між результатами оцінювання та кадровими рішеннями (просування, навчання, винагородження). У Великій Британії ключовим є включення оцінювання до системи Talent Management, де фокус зміщується на виявлення та розвиток високого потенціалу працівників, а оцінювання — це не разова подія, а частина постійного процесу управління людським капіталом [17].

Загальні риси, характерні для більшості зарубіжних моделей, такі:

- інтеграція оцінювання в HRM-систему: зв'язок з розвитком, навчанням, ротацією та формуванням резерву;
- використання цифрових інструментів: автоматизовані платформи, які забезпечують зберігання, аналіз, звітність та прогнозування;
- багатоканальний підхід: оцінювання включає керівників, колег, підлеглих, а також самооцінювання;
- орієнтація на розвиток: оцінювання спрямоване не на покарання, а на підтримку професійного зростання працівника;

– гнучкість процедур: можливість адаптації критеріїв до специфіки органу чи посади.

Отже, зарубіжний досвід демонструє доцільність відходу від суто адміністративного контролю на користь моделі, що поєднує оцінювання результатів із розвитком компетентностей. Для України надзвичайно важливо не лише переймати механізми, а й адаптувати їх із урахуванням національного контексту, інституційної готовності та цифрової спроможності органів влади.

У зарубіжних країнах оцінка персоналу здійснюється як лінійними керівниками, так і кадровими службами (таблиця 3.3), які розробляють методики оцінювання, виходячи з корпоративної політики: запроваджується система оцінок, розробляються та реалізуються програми навчання, організовується зберігання всієї інформації в банках даних [29] .

Таблиця 3.1

**Розподіл функцій між лінійними керівниками (менеджерами) і
менеджерами по персоналі (кадровими службами)**

Лінійні керівники	Менеджери по персоналу
Консультують по виділенню істотних параметрів оцінки	Ґрунтуючись на корпоративній політиці, розробляють загальні принципи оцінки персоналу, нормативні й методичні матеріали та організують атестаційні процедури
Беруть участь в атестаційних процедурах як експерти, готують індивідуальні оцінні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для тих, хто атестується	Навчають лінійних менеджерів ефективній роботі в рамках атестаційних процедур і співбесід
Беруть участь у роботі атестаційних комісій	Контролюють реалізацію атестаційних процедур, обробляють і аналізують дані, здійснюють зберігання подальше використання кадрової інформації (зокрема, для формування резерву й планування кар'єри)

Фактична та оціночна інформація, яку збирають на більшості фірмах за найширшою програмою, є реальною базою для кадрового планування, розрахунку потреб як в основному, так і в допоміжному персоналі, організації конкурсного заміщення вакантних посад та безперечно оплати праці співробітників, прогнозування програм внутрішньофірмового навчання. У різних організаціях акцент на ті чи інші проблеми робиться залежно від кадрової політики. Кожен безпосередній керівник особисто вносить дані в оціночну форму. Такого порядку дотримується практично кожна фірма. Деякі з них користуються послугами різного роду представників кадрової служби. У такому випадку заповнює оціночну форму представник кадрової служби сумісно з безпосереднім керівником. Така процедура застосовується рідко, здебільшого у випадку, коли безпосередній керівник не має досвіду та відповідної підготовки. Вирішальну роль при оцінюванні персоналу відіграє безпосередньо начальник, оскільки повинен добре знати своїх підлеглих, так як несе ісілковиту відповідальність за

результати в їхній діяльності, застосовуючи заходи заохочень чи покарань, за їхні навчання і розвиток [12].

Висновки до другого розділу

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз чинної системи оцінювання персоналу в органах публічної влади України на законодавчому, інституційному та практичному рівнях. Встановлено, що нормативно-правове забезпечення оцінювання державних службовців базується на Конституції України, Законі України «Про державну службу» та низці підзаконних актів, зокрема Постанові КМУ № 640. Це створює формальну основу для здійснення прозорих, об'єктивних та результативних процедур оцінювання.

Ключову роль у розробці методології, координації та моніторингу процесів оцінювання відіграє Національне агентство України з питань державної служби. Агентство формує єдині підходи, впроваджує цифрові інструменти та забезпечує узгодженість між оцінюванням і професійним розвитком персоналу. Разом з тим, адаптація міжнародно-правових стандартів сприяє гармонізації вітчизняної системи державної служби з європейськими практиками доброчесного, ефективного та підзвітного врядування.

На прикладі Міністерства освіти і науки України виявлено реальний стан впровадження процедур оцінювання. Попри наявність законодавчої бази та визначених алгоритмів, у практиці все ще домінує формалізм, нерівномірність підходів, слабка індивідуалізація цілей та недостатній зворотний зв'язок. Проте спостерігається позитивна динаміка, зокрема через посилення ролі HR-підрозділів, впровадження компетентнісного підходу та інтерес до сучасних інструментів оцінювання, включаючи елементи 360-градусного аналізу. Зарубіжний досвід (США, Канада, Швеція, Велика Британія, Польща) демонструє переваги інтеграції оцінювання в систему

управління людськими ресурсами, цифровізації процесів, використання гнучких моделей оцінки та акценту на розвитковій функції оцінювання. Це відкриває нові орієнтири для вдосконалення національної системи оцінювання персоналу в державному секторі. Загалом, оцінювання персоналу в публічному управлінні України перебуває на етапі активного становлення, вимагаючи подальших інституційних, методичних та цифрових удосконалень з урахуванням кращих міжнародних практик.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розробка пропозицій щодо нових критеріїв та індикаторів ефективності оцінювання персоналу в органах публічної влади

Для сучасного кадрового менеджменту, особливо у сфері публічної служби, ефективна система оцінювання персоналу є критично важливою складовою. Саме від якості роботи державних службовців залежить рівень громадської довіри до влади та успішність реалізації державної політики. Однак в Україні така система досі має низку суттєвих недоліків, які потребують оновлення. Формалізм у процесі оцінювання. Сьогодні багато щорічних оцінювань відбуваються поверхнево. Працівники нерідко отримують однакові оцінки незалежно від їхніх реальних досягнень. Оціночні цілі часто прописані узагальнено, а критерії бракують конкретики. Це демотивує працівників, знижує їхню результативність і підриває значущість самої процедури оцінювання. Відсутність впливу на управлінські рішення. Існуюча система не має реального впливу на важливі рішення, такі як кар'єрне просування, преміювання чи формування планів професійного розвитку. В багатьох установах оцінювання сприймають лише як формальну бюрократичну вимогу, а не як інструмент підвищення ефективності та вдосконалення персоналу [37]. Недостатня участь працівників у процесі. Чинна система не передбачає належної взаємодії між керівником і підлеглим. Формат зворотного зв'язку, який є надзвичайно важливим для коригування поведінки й стимулювання праці, залишається на низькому рівні або зовсім відсутній. Це суперечить сучасним підходам у сфері управління персоналом, де основний акцент робиться на відкритій і двосторонній комунікації. Недоліки у цифровізації процедур. Попри реалізацію цифрових ініціатив, електронна система оцінювання (HRMIS) ще не стала повноцінно функціональною. Наразі процедури переважно виконуються у паперовому вигляді чи в локальних форматах, що створює перешкоди для аналізу даних, контролю якості оцінок і відстеження динаміки професійного розвитку працівників. Відсутність інтеграції компетентнісного підходу. Хоча

розроблені моделі компетенцій на рівні НАДС є доступними, вони здебільшого не використовуються у реальних кадрових процесах органів влади. Це заважає системно виявляти сильні та слабкі сторони співробітників, а також ускладнює їхню ротацію, просування чи залучення до стратегічно важливих проєктів. Відповідність міжнародним стандартам Згідно з рекомендаціями ОЕСР, Європейського Союзу та програм SIGMA, система оцінювання повинна бути спрямованою на досягнення конкретних результатів, прозорою, адаптованою до специфіки виконуваних завдань та пов'язаною з професійним розвитком. Поточна система в Україні відповідає цим критеріям лише частково, що гальмує інтеграцію країни до європейського адміністративного простору. Висновок Необхідність реформування системи оцінювання персоналу в органах публічної влади є об'єктивною реальністю в умовах змін у сфері державного управління й зростаючих вимог суспільства. Модернізована система має бути: прозорою та заснованою на компетенціях; цифровізованою; гнучкою до змін; тісно пов'язаною з кар'єрним розвитком працівників. Такий підхід перетворить процедуру оцінювання з формальності на дієвий інструмент управління ефективністю, розвитку та мотивації державних службовців [22].

Удосконалення системи оцінювання персоналу у сфері публічної влади України є неможливим без створення чітких, об'єктивних і функціональних критеріїв та індикаторів ефективності. У рамках переходу до компетентнісної моделі управління людськими ресурсами, вирішальну роль відіграє визначення того, що саме оцінюється та яким чином. Наразі існуючі практики здебільшого базуються на формальних показниках виконання посадових обов'язків, ігноруючи рівень професійної зрілості, здатність до адаптації, управління змінами та інші сучасні вимоги до державних службовців. Досвід міжнародних організацій (таких як OECD, SIGMA, UNDP) наголошує на важливості збалансованого підходу до встановлення критеріїв. Такий підхід поєднує кількісні та якісні індикатори, орієнтуючись як на досягнення результатів, так і на процеси, поведінкові характеристики та

потенціал працівників. Система критеріїв може бути структурована за наступними блоками: 1. Результативність і ефективність виконання обов'язків- досягнення особистих цілей, визначених відповідно до SMART-методології; - якість виконаних завдань (своєчасність, точність, відповідність стандартам); - внесок у досягнення стратегічних цілей підрозділу чи установи. 2. Компетентнісний розвиток - рівень сформованості професійних компетентностей (аналітичне мислення, управлінські навички, правова грамотність тощо); - володіння цифровими технологіями; - здатність адаптуватися до змін; - комунікаційні й презентаційні навички. 3. Поведінкові характеристики та цінності - ініціативність і проактивність; - доброчесність і дотримання етичних норм; - здатність до роботи в команді; - відповідальність за дотримання етичного кодексу та службової дисципліни. 4. Саморозвиток і навчання - участь у тренінгах, семінарах та програмах підвищення кваліфікації; - активне самонавчання і здобуття нових знань; - готовність ділитися досвідом із колегами та наставництво. 5. Інтеграція в корпоративне середовище - участь у реалізації інституційних проєктів чи ініціатив; - сприяння внутрішній комунікації та підтримка позитивного робочого мікроклімату. Індикатори ефективності можуть включати: - КРІ-показники (наприклад, кількість створених документів, вирішених звернень, дотримання дедлайнів, рівень задоволеності результатами роботи); - оцінювання за шкалою (наприклад, від 1 до 5 чи у відсотках); - самооцінка працівника; - зворотний зв'язок за методом 360°; - аналіз прогресу за попередні цикли оцінювання; - показники навчальної діяльності (кількість навчальних годин за рік); - ефективність роботи команди для управлінських посад. Впровадження нових критеріїв і індикаторів потребує створення детальних методичних рекомендацій, форм для оцінювання та інструкцій для всіх учасників процесу. Додатково варто врахувати диференціацію критеріїв залежно від категорій посад (управлінська, спеціалістська чи адміністративна). Розробка нової системи оцінки має забезпечити прозорість, об'єктивність і справедливість кадрових рішень. Це дозволить формувати

індивідуальні траєкторії розвитку державних службовців. Тільки за таких умов оцінювання стане не лише засобом контролю, але й інструментом трансформації кадрової політики [44].

3.2. Очікувані результати та ризики впровадження змін

Реформування системи оцінювання персоналу в органах публічної влади України передбачає глибоку перебудову кадрових процесів, спрямовану на підвищення ефективності управління людськими ресурсами, розвиток потенціалу державних службовців і покращення спроможності державних органів. Впровадження оновленої моделі оцінювання має забезпечити низку позитивних результатів, однак процес потребує ефективного управління ризиками, які можуть виникнути під час її реалізації. Очікувані результати реформи включають:

- Підвищення залученості та мотивації працівників завдяки прозорим критеріям і зрозумілим процедурам оцінювання, що взаємопов'язані з системами заохочень, кар'єрного зростання та професійного розвитку.
- Складання персоналізованих планів розвитку на основі результатів оцінювання для точного визначення потреб у навчанні, систематичного підвищення кваліфікації працівників і покращення якості управлінських рішень.
- Зміцнення довіри до державної служби через впровадження об'єктивної та справедливої системи оцінювання, яка підвищує прозорість кадрових рішень і авторитет державних установ.
- Оптимізацію кадрового планування завдяки наявності достовірної інформації про потенціал працівників, що дозволяє формувати кадровий резерв, проводити ротацію і забезпечувати спадкоємність в управлінських процесах.
- Впровадження електронних інструментів аналізу, зокрема ВІ-аналітики, яка дає можливість здійснювати багатовимірний аналіз показників оцінювання, прогнозувати кадрові потреби та створювати на основі цих даних аналітичні звіти для обґрунтованих управлінських рішень.

Разом із потенційними перевагами необхідно врахувати ризики впровадження нової системи та

визначити шляхи їх подолання. До основних ризиків належать: - Формалізація системи: існує небезпека сприйняття оцінювання як рутинної формальності без реального впливу [51]. Для вирішення важливо забезпечити методичну підтримку, роз'яснювальну роботу та демонстрацію практичних прикладів використання результатів оцінювання. - Опір змінам: персонал може реагувати скептично через звичку до попередніх процедур чи страх перед новими вимогами. Важливо запроваджувати зміни поступово, починаючи з пілотних проєктів, залучаючи працівників до розробки критеріїв і процедур оцінювання. - Брак кваліфікації оцінювачів: недостатня підготовка керівників може стати причиною помилок та суб'єктивізму. Необхідно проводити тренінги, сертифікацію оцінювачів і забезпечувати їх методичну підтримку. - Технічні виклики: недостатній рівень цифрової інфраструктури чи знань персоналу може гальмувати процес. Доцільно проводити технічну підготовку, навчання користуванню цифровими інструментами та застосовувати гнучкі рішення. - Використання системи як засобу контролю замість аналізу розвитку: такий підхід може підірвати довіру працівників. Уникнути цього можна акцентуючи увагу на розвитку персоналу, забезпечуючи індивідуальний зворотний зв'язок та конструктивну взаємодію між оцінювачем і працівником. - Суб'єктивність у процесі оцінювання: навіть за наявності структурованих інструментів людський фактор може впливати на результати. Рекомендується застосування комбінованих методів (оцінка керівника, самооцінка, відгуки колег і зовнішніх експертів) для підвищення точності. Успішне запровадження нової системи оцінювання вимагає всебічного підходу, що включає нормативну, організаційну й технічну підготовку, трансформацію управлінської культури, активну участь співробітників і регулярний моніторинг результативності впроваджених механізмів. Тільки за таких умов система зможе стати дієвим інструментом не лише для контролю, але й для розвитку державної служби [57].

Висновки до третього розділу

В розділі 3 окреслили комплексне бачення необхідності, напрямів і очікуваних наслідків реформування системи оцінювання персоналу в органах публічної влади України. Аналіз виявив, що чинна система оцінювання має низку істотних недоліків: формалізм, низький рівень зворотного зв'язку, відсутність впливу на управлінські рішення, слабку цифровізацію та обмежене впровадження компетентнісного підходу. Такий стан речей знижує ефективність кадрового управління, демотивує державних службовців та не відповідає вимогам сучасного публічного адміністрування і міжнародним стандартам.

У відповідь на виявлені проблеми було запропоновано низку практичних кроків з удосконалення оцінювання. Насамперед йдеться про розробку нової системи критеріїв і індикаторів ефективності, яка включає не лише оцінку результатів роботи, а й аналіз компетентностей, поведінкових характеристик, цінностей, здатності до саморозвитку та інтеграції у корпоративне середовище. Такий підхід дозволяє зробити процес оцінювання об'єктивнішим, прозорішим і корисним як для працівника, так і для організації.

Запропонована модель також передбачає впровадження цифрових інструментів, зокрема електронних платформ для автоматизації процесу оцінювання, збору аналітики та моніторингу динаміки розвитку персоналу. Це не лише підвищує ефективність процедур, а й сприяє прийняттю зважених управлінських рішень.

Окрему увагу приділено аналізу можливих ризиків під час реалізації змін: формалізація, опір з боку працівників, суб'єктивність, брак підготовки керівників, технічні труднощі. Для їх подолання запропоновано цільові заходи — навчання, пілотні впровадження, методична підтримка, комунікація з персоналом та поступова цифровізація. Удосконалення системи оцінювання персоналу не є ізольованою адміністративною

реформою, а частиною ширшої трансформації державного управління. Вона спрямована на підвищення ефективності публічної служби, формування професійного та вмотивованого кадрового корпусу, посилення довіри громадян до державних інституцій. За умови комплексного підходу до впровадження реформи, система оцінювання може стати не лише засобом контролю, але й потужним інструментом розвитку, стратегічного планування та забезпечення сталості публічного управління.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних засад, нормативно-правового регулювання та практики оцінювання персоналу в органах публічної влади України були досягнуті наступні ключові результати: Систематизовано поняття оцінювання персоналу як цілісного процесу збору, аналізу та узагальнення інформації щодо професійної діяльності працівників, спрямованого на прийняття обґрунтованих управлінських і кадрових рішень. Виокремлено цілі системи оцінювання персоналу, зокрема: підвищення ефективності функціонування органу публічної влади, виявлення потенціалу працівників, стимулювання професійного зростання та забезпечення прозорості кадрових процедур. Визначено принципи оцінювання, серед яких: об'єктивність, відкритість, регулярність, всеохопність, результативність і цільова спрямованість. Проведено аналіз основних методів оцінювання ефективності державних службовців, серед яких — метод «360 градусів», індивідуальні плани розвитку, бально-рейтингові системи та структуровані співбесіди. Досліджено нормативно-правову базу, яка регламентує процес оцінювання в системі державної служби України, зокрема положення Закону України «Про державну службу», відповідні постанови Кабінету Міністрів України та методичні рекомендації НАДС. Здійснено прикладний аналіз практики оцінювання персоналу на прикладі центрального органу виконавчої влади, що виявив наявність ряду проблем — формальність процедури, обмежений вплив результатів оцінки на прийняття кадрових рішень, нестача зворотного зв'язку. Узагальнено зарубіжний досвід, який демонструє доцільність комплексного підходу до оцінювання, тісного зв'язку з управлінням розвитком персоналу та широке застосування цифрових технологій. Аргументовано необхідність удосконалення чинної системи оцінювання персоналу з огляду на стратегічні завдання державного управління, потреби модернізації державної служби та очікування суспільства. Розроблено рекомендації щодо реформування системи оцінювання, включно із запровадженням компетентнісного підходу, цифрових інструментів, багатоканального оцінювання та посиленням зв'язку

між результатами оцінки й управлінськими рішеннями. Визначено очікувані результати від впровадження запропонованих змін, а також ідентифіковано потенційні ризики, що дозволяє забезпечити обґрунтоване планування етапів реформи [60] .

Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

Сучасна система оцінювання персоналу в органах публічної влади України має бути реформована через запровадження компетентнісного підходу, цифрових технологій, прозорих процедур і тісну інтеграцію з HRM. Ефективне оцінювання — це не лише контроль, а й інструмент розвитку, мотивації, планування та стратегічного управління людськими ресурсами.

Запропоновані зміни дозволять підвищити результативність публічної служби, адаптувати її до цифрових викликів та сформувати професійний корпус державних службовців, здатних забезпечувати якісні публічні послуги та викликати довіру громадян.

Роблячи висновки щодо реалізації поставлених завдань розкрито поняття, мету й принципи оцінювання персоналу: встановлено, що процес має бути системним, прозорим і спрямованим на розвиток потенціалу працівників. Проаналізовано методи й моделі оцінювання: обґрунтовано доцільність застосування компетентнісного підходу, методу «360 градусів», індикативних оцінок та SMART-критеріїв. Досліджено нормативно-правову базу оцінювання в публічній службі України: ідентифіковано потребу в її оновленні відповідно до сучасних підходів до HR-менеджменту. Проаналізовано прикладну реалізацію системи оцінювання на прикладі окремого міністерства: виявлено обмежену ефективність діючої системи та

необхідність її трансформації. Опрацьовано міжнародний досвід: зроблено висновки про значущість цифрових інструментів, стратегічного підходу до управління людським капіталом та багаторівневої оцінки. Обґрунтовано напрями удосконалення системи оцінювання: запропоновано конкретні інституційні, організаційні та технологічні кроки реформування. Проведено оцінку потенційних наслідків і ризиків: сформульовано заходи щодо мінімізації опору змінам, формалізації та технічних викликів.

Заключні рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання персоналу в органах публічної влади включають в себе узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності системи оцінювання персоналу в органах публічної влади України. Зазначені напрями удосконалення базуються на аналізі нормативно-правових засад, практичного досвіду впровадження оцінювання, а також на вивченні зарубіжної практики [10]. Необхідним є оновлення підзаконних нормативно-правових актів, що регламентують оцінювання персоналу в органах публічної влади, з урахуванням сучасних концепцій управління людськими ресурсами. Рекомендується запровадити уніфіковані стандарти оцінювання для всіх державних органів, адаптовані до специфіки їхньої діяльності. Також доцільно законодавчо закріпити обов'язкову інтеграцію результатів оцінювання в кадрові процеси — такі як планування кар'єрного зростання, добір кадрів, навчання та формування кадрового резерву. Доцільним є впровадження компетентнісного підходу до оцінювання, який передбачає оцінку не лише результатів діяльності, а й рівня розвитку професійних компетентностей та поведінкових характеристик. Суттєвого поширення має набути модель «360 градусів», яка базується на багатоканальній оцінці (керівник, колеги, підлеглі, самооцінка). Для забезпечення вимірюваності досягнень рекомендовано використовувати SMART-критерії (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі). Цифровізація процесів оцінювання. Актуальним є створення єдиної цифрової платформи

для автоматизованого управління процесом оцінювання персоналу в державних органах. Така платформа має забезпечувати можливість збору, обробки та аналізу даних, а також формування звітів і рекомендацій щодо індивідуального розвитку працівників. Важливо передбачити функціонування аналітичних модулів для виявлення загальних тенденцій, оцінки ефективності заходів з управління персоналом та прогнозування кадрових потреб. Підвищення професійної спроможності суб'єктів оцінювання. Необхідно забезпечити систематичне підвищення кваліфікації осіб, відповідальних за проведення оцінювання персоналу. Рекомендується запровадити сертифікацію оцінювачів як інструмент верифікації їх професійної компетентності. Крім того, варто розвивати інститути наставництва, які сприятимуть формуванню професійної культури управління персоналом. Посилення прозорості та відкритості оцінювання. Доцільним є забезпечення працівників повною та доступною інформацією про критерії, процедури та результати оцінювання. Варто передбачити механізми апеляційного розгляду у випадках незгоди з отриманими результатами. Крім того, рекомендовано впровадити періодичне анкетування працівників з метою виявлення їхнього ставлення до процедури оцінювання та подальшого вдосконалення системи. Інтеграція оцінювання в систему управління персоналом. Результати оцінювання мають стати основою для розроблення індивідуальних планів розвитку працівників, направлення їх на цільове підвищення кваліфікації, стажування, а також для формування кадрового резерву. Такий підхід дозволить забезпечити персоналізований підхід до управління кар'єрою державних службовців. Систематичний моніторинг та зворотний зв'язок. Рекомендується створення окремих структурних підрозділів або призначення відповідальних осіб, уповноважених здійснювати моніторинг ефективності системи оцінювання. Важливо також забезпечити періодичний перегляд критеріїв та процедур оцінювання з урахуванням отриманих результатів, зворотного зв'язку та змін в управлінському середовищі [7].

Підсумовуючи досконалення системи оцінювання персоналу в органах публічної влади є невід’ємною умовою підвищення результативності державної служби, зміцнення кадрового потенціалу та формування професійної, ефективної й відкритої моделі публічного управління. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню довіри до інститутів влади, посиленню мотивації державних службовців та забезпеченню якісного надання адміністративних послуг громадянам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімов В.М. Кадрова політика України: філософська і функціональна основи // Питання філософії. – 2016. – №4. – С. 48–60.
2. Арефнія С.В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади: автореф. дис... к.п.н. – Київ, 2018. URL: [https://library.krok.edu.ua/...](https://library.krok.edu.ua/)
3. Ахрарова С.Т. Використання інноваційних технологій в системі управління персоналом // Управління кадровим потенціалом в умовах інноваційної економіки. – 2014. – С. 11–12.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
5. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 480 с.
6. Бізюков П.В. Служба управління персоналом: функції, типологія, моделі // Соціологічні дослідження. – 2015. – №5. – С. 53–61.
7. Бородін Є.І., Тарасенко Т.М. Розвиток системи місцевого самоврядування в Україні // Аспекти публічного управління. – 2015. – №4. – С. 55–61.
8. Брижань І.А. Умови та чинники переходу України до моделі сталого розвитку // Вісн. Полтав. держ. аграр. акад. – 2013. – №1. – С. 128–133.
9. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.В. Організація праці менеджера: навч. посібник. – К.: Кондор, 2002. – 518 с.
11. Вишневський С.Ф. Деякі проблеми теорії функцій органів самоорганізації населення // Держава і право: зб. наук. праць. Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України. – К., 2014. – Вип. 65: Юридичні і політичні науки. – С. 92–100.
12. Власюк О.С. Шляхом децентралізації: виклики, ризики та пріоритети реформування регіонального розвитку в Україні // Регіональна економіка. – 2015. – №1. – С. 5–18.

13. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент: навч. посіб. – К.: ВД “Професіонал”, 2014. – 256 с.
14. Врублевський О.С. Співробітництво територіальних громад (бібліотечка місцевого самоврядування). – К.: ІКЦ “Легальний статус”, 2014. – 56 с.
15. Галиця І.О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб’єктів господарювання // Проблеми науки. – 2008. – №8. – С. 14–21.
16. Гаєвський Б.А., Дмитрієнко Г.А. Організація і психологія управління персоналом. – К.: МАУП, 2010. – 832 с.
17. Гордєєв О.К. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальної громади: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. – Одеса, 2014. – 20 с.
18. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – 2010. – № 7. – С. 42–50.
19. Григор’єва О.В., Галайда Т.О., Іскрук А.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві // Ефективна економіка. – 2014. – №11.
20. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. – Київ, 2016. – 296 с.
21. Інституційний розвиток місцевого самоврядування в Україні в умовах державно-управлінських реформ: монографія / І.В. Козюра, Ю.Г. Іванченко, А.О. Краснейчук та ін. – Лубни: Інтер Парк, 2013. – 180 с.
22. Камінська Н.В., Бойко Г.В. Еволюція місцевого та регіонального самоврядування в умовах розвитку європейської демократії // Архіви України. – 2014. – №4–5 (292–203). – С. 73–83.
23. Канавець М.В. Сучасні підходи та зарубіжний досвід децентралізації публічної влади на місцевому і регіональному рівнях // Вісн.

Київського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Філософія. Політологія. – 2015. – №1 (119). – С. 103–109.

24. Карпінський Ю. Аналіз проблем сучасного стану адміністративно-територіального устрою України // Проблеми трансформації територіальної організації влади: Зб. мат. та док. – К.: Атіка, 2005. – С. 242–251.

25. Кір'ян Т., Дрозач М. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення // Україна: аспекти праці. – 2009. – №4. – С. 23–27.

26. Кресіна І., Стойко О. Перспективи децентралізації влади у контексті регіональної політики України. Чи йдемо в Європу? // Публічне право. – 2015. – №2. – С. 12–17.

27. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. – 2-е вид., переробл. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.

28. Кубай Т.Є. Актуальні проблеми становлення системи місцевого самоврядування в Україні // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2014. – №2. – С. 7–12.

29. Лимарева О.А., Ахрарова С.Т. Інноваційна діяльність підприємств: проблеми та їх вирішення // Економіка і менеджмент інноваційних технологій. – 2013. – №12 (27). – С. 67–71.

30. Любченко П. Місцеве самоврядування в Україні: концептуальні підходи реформування // Право України. – 2015. – №5. – С. 55–60.

31. Матвієнко А.С. Правове регулювання реформування територіальної влади в Україні на сучасному етапі // Держава і право: зб. наук. праць. Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України. – К., 2014. – Вип. 65: Юридичні і політичні науки. – С. 314–321.

32. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – №214. – С. 46–50.

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

34. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ від 23.08.2017 р. №640. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

35. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”: Постанова КМУ №448 від 22.07.2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>

36. Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців категорій «Б» і «В»: Наказ НАДС від 11.09.2019 р. №171-19. Режим доступу: <https://nads.gov.ua>

37. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби у 2018 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/zvit-nads-2018-stisnuto.pdf>

38. Романова І.К. Аналіз методу оцінки персоналу організації на підприємстві: IX Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив» (24–26 січня 2012 р.). Режим доступу: <http://intkonf.org/romanova-ik-analiz-metodu-otsinki-personalu-organizatsiyi-na-pidpriemstvi/>.

39. Савченко В.А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць / МОН України, ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»; [відп. ред. Т.Г. Кицак]. – 2011. – №1. – С. 33–38.

40. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

41. Севтунов М.А. Основні напрямки підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів органів місцевого самоврядування в Україні / М.А. Севтунов // Державне будівництво. – 2008. – №2.

42. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія / О.М. Скібіцький. – К.: ТОВ “Три-К”, 2013. – 582 с.
43. Сніжко С.В. Неформальні відносини і лояльність персоналу // Людина. – 2019. – №4. – С. 120–123.
44. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – (Альма-матер).
45. Стецюра Г.Ю. Атестація персоналу: нетрадиційні методи / Г.Ю. Стецюра // Управління розвитком. – 2012. – №10. – С. 35–37.
46. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств / Л.Г. Миронова // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – №214. – С. 46–50.
47. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – №1. – С. 141–146.
48. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодні / А.М. Ткаченко, К.А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – №1 (35). – С. 194–197.
49. Топалова Е.Х., Супрун А.В. Світовий досвід оцінювання персоналу в державній службі. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Arpdup/2010_1/2_79-84.pdf
50. Фоміч Г.В. Щорічне оцінювання діяльності публічних службовців: організаційно-правовий аспект // Актуальні проблеми держави і права: зб. наук. праць. – Одеса, 2010. – Вип. 52. – С. 339–345.
51. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві / О.В. Григор'єва, Т.О. Галайда, А.В. Іскрук // Ефективна економіка. – 2014. – №11.
52. Цаль І.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / І.І. Цаль. – Вінниця: ВФЕУ, 2010. – 322 с.
53. Шатун В.Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду / В.Т. Шатун // Наукові праці

[Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]: Державне управління. – 2014. – Т. 235, Вип. 223. – С. 117–127.

54. Шевченко С. Оцінювання діяльності державних службовців: теоретичні та практичні підходи, досвід / С. Шевченко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – Вип. 3. – С. 255–265.

55. Шушпанов Д.Г. Особливості атестації державних службовців в Україні та шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс] / Д.Г. Шушпанов // Сталий розвиток економіки. – 2011. – №6. – С. 31–34.

56. Щербак В. Політичний кадровий менеджмент: політологічні підходи до вивчення та засади мотивації державних службовців / В. Щербак // Гілея: науковий вісник. – 2013. – №78. – С. 363–367.

57. Топалова Е.Х. Світовий досвід оцінювання персоналу в державній службі Е.Х. Топалова, А.В. Супрун. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Arpdup/2010_1/2_79-84.pdf.

58. Фоміч Г.В. Щорічне оцінювання діяльності публічних службовців: організаційно-правовий аспект // Актуальні проблеми держави і права: 36. Наук. пр. – Одеса, 2010. – Вип. 52. – С. 339–345.

59. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві / О.В. Григор'єва, Т.О. Галайда, А.В. Іскрук // Ефективна економіка. – 2014. – №11.

60. Цаль І.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / І.І. Цаль. – Вінниця: ВФЕУ, 2010. – 322 с.

61. Шатун В.Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду / В.Т. Шатун // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]: Державне управління. – 2014. – Т. 235, Вип. 223. – С. 117–127.

62. Шевченко С. Оцінювання діяльності державних службовців: теоретичні та практичні підходи, досвід. Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – Вип. 3. – С. 255-265.

63. Шушпанов, Д.Г. Особливості атестації державних службовців в Україні та шляхи її вдосконалення. Сталий розвиток економіки. 2011. № 6. – С. 31-34.

64. Штиршов О. М. Етична модель управління : концептуальний підхід. Державне будівництво. 2024. № 1 (35). С. 281–289.

65. Штиршов О. М., Жовнірчик Я. Ф., Коссе А. Є. Соціо-гуманітарна політика держави як основа сталого розвитку : проблеми та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 218–2023. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2600>

66. Shyra, T., Shtyrov, O., Korchynskyy, I., Zerkal, A., & Skoryk, H. Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise. Business: Theory and Practice, 2020. 21(2), 737-745. URL: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12975>

67. Shtyrov, A., Yemelyanov, V. European experience in the fi eld of interaction between the state and institutions of civil society. Public administration and regional development, 2020. (9), (pp. 940-965). URL: <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.12>