

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему «Оцінювання результатів службової діяльності державних
службовців»**

здобувача Сосновської Юлії Сергіївна

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор Маршавін Ю.М.

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.**

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07-Управління та адміністрування
073-Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Ю.М.Маршавін

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Звідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р.

Форма навчання: заочна

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Сосновській Юлії Сергіївні
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20 ____ р .№ ____

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах Державної служби
України з етнополітики та свободи совісті**

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні
Розділ 2	Проведення оцінювання службової діяльності працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті
Розділ 3	Пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання результатів службової діяльності працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті

Об'єкт дослідження:	Процеси оцінювання результатів службової діяльності державних службовців
Предмет дослідження:	Теоритичні та прикладні засади оцінювання результатів службової діяльності працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Поглиблення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання службової діяльності державних службовців на прикладі службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- Розкрити теоретико-методичні засади оцінювання результатів діяльно державних службовців
- Охарактеризувати систему оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні	
- Дослідити методичне забезпечення оцінювання особистісних якостей та компетентностей державних службовців	
У розділі 2	- Провести оцінку результатів діяльності державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті за 2021 рік
- Визначити завдання, ключові показники та результати виконання завдань працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті	
- Провести оцінювання результатів службової діяльності працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті та затвердити висновок	
У розділі 3	- Затвердити програму заходів щодо покращення системи оцінювання результатів службової діяльності працівників
- Впровадити запропоновані заходи щодо покращення системи оцінювання результатів службової діяльності працівників	
- Провести оцінку ефективності запропонованих заходів	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Маршавін Ю.М.
«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Сосновська Ю.С.
«_____» _____ 20__ р.

Реферат

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні засади оцінювання результатів діяльності державних службовців. Другий розділ являє собою дослідження у сфері оцінювання державних службовців апарату Державної служби України з етнополітики та свободи совісті. В третьому розділі роботи запропоновано шляхи поліпшення існуючої системи оцінювання результатів службової діяльності та проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Загальний обсяг роботи – 80 сторінок, включаючи список використаної літератури. У дипломній роботі є 15 таблиць та 3 рисунки. Під час написання роботи було використано 49 джерел. Робота містить 7 додатків.

Об’єктом дослідження в роботі виступають процеси оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Предметом дослідження є теоритичні та прикладні засади оцінювання результатів службової діяльності працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті.

Метою дипломної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та виявлення проблем в системі оцінювання результатів діяльності державних службовців на прикладі працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті і розробка пропозицій щодо її удосконалення

Для досягнення даної мети поставлено та виконано наступні **завдання**:

- розкрити теоретико-методичні засади оцінювання результатів діяльності державних службовців;
- охарактеризувати систему оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні;

- дослідити методичне забезпечення оцінювання особистісних якостей та компетентностей державних службовців;
- дослідити процес проведення оцінки результатів діяльності державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті за 2021 рік;
- визначити завдання, ключові показники та результати виконання завдань працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті;
- затвердити програму заходів щодо покращення системи оцінювання результатів службової діяльності працівників;
- впровадити запропоновані заходи щодо покращення системи оцінювання результатів службової діяльності працівників;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження. Метою дипломної роботи є поглиблення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання службової діяльності державних службовців на прикладі службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті.

Наукова новизна: в кваліфікаційній магістерській роботі розроблено методичні рекомендації та інструменти щодо оцінки ефективності професійного навчання державних службовців, визначено основну проблематику в процесі оцінювання державних службовців Державної служби України з етнополітики, на цій підставі розроблено шляхи підвищення рівня мотивації працівників, збільшення ефективності праці та ерудованості державних службовців шляхом підвищення рівня обізнаності керівників самостійних структурних підрозділів щодо актуальності питання оцінювання службової діяльності. До того ж, автором розроблено методику використання (адаптації) досвіду оцінювання персоналу приватного сектору в контексті державної служби, а також спрогнозовано суспільний ефект від реалізації проекту. Зокрема, розроблено методику оцінки ефективності від пройденого професійного навчання з відповідними інструментами для розрахунку з метою

підвищення продуктивності праці та рівня професійної компетентності державних службовців.

Практичне значення дослідження полягає у вдосконаленні системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та виокремлення проблем в існуючій системі оцінювання та діяльності державних службовців в Державній службі України з етнополітики та свободи совісті. Окрім того, автором запропоновано шляхи вирішення проблем як і в межах конкретного державного органу, так і в системі чинного законодавства у сфері оцінювання персоналу.

Роботу захищено у 2022 році.

Ключові слова: оцінювання службової діяльності, державний службовець, індивідуальна програма професійного розвитку, ключові показники результативності, професійне навчання державних службовців.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
заочної форми навчання

Сосновської Юлії Сергіївни
(прізвище, ініціали)

на тему «Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»
(назва теми)

- 1. Актуальність теми:** Тема є досить актуальною з врахуванням нових і складних завдань, що стоять перед державною службою в Україні на сучасному етапі
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** Авторка продемонструвала досить глибоке розуміння проблеми, високу компетентність в знанні нормативно-правової бази, самостійність в судженнях, вміння критично опановувати матеріал
- 3. Наявність самостійних розробок автора** Узагальнення окремих положень практики роботи Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, пропозиції щодо поліпшення системи щорічного оцінювання роботи державних службовців, пропозиції щодо удосконалення окремих нормативно-правових актів
- 4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** Теоретична частина роботи досліджена недостатньо, висновки не відрізняються глибиною; практичні рекомендації авторки мають певне значення для підвищення результативності роботи Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, особливо щодо організації внутрішнього навчання службовців ДСЕСС
- 5. Наявність недоліків:** Теоретичні положення проблеми розкрити недостатньо, особливо щодо методологічних аспектів, аналіз наукових праць українських авторів і класичних робіт з різних аспектів проблеми зроблений поверхово
- 6. Загальна оцінка кваліфікаційної** магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: **55 балів**

Робота може бути допущена до захисту і при її доопрацюванні може бути високо оцінена ЕК.

Науковий керівник Маршавін Ю.М. професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом, д.е.н.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“___” ____20__р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську
роботу здобувача вищої освіти

Сосновської Юлії Сергіївни
(прізвище, ініціали)

на тему «Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»
(назва теми)

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Серед усіх функцій управління персоналом є одна, яка має прямий або опосередкований вплив на виконання інших – оцінювання. Вона, як функція управління персоналом, є базою даних для прийняття значного кола управлінських рішень, пов'язаних з плануванням та підбором персоналу, його розвитком та мотивацією, управлінням процесами руху персоналу та регламентації трудової діяльності.

Державна служба України з етнополітики та свободи совісті є новоствореним органом, де тримає процес добору персоналу, тому проведення подібного дослідження та розроблення рекомендацій є доцільним та актуальним.

Якість проведеного дослідження. В роботі авторка доволі глибоко розкриває проблематику в діяльності Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, критично аналізує якість роботи керівників самостійних структурних підрозділів.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. В роботі детально розглянуто норматині акти в сфері оцінювання персоналу, проведено порівняння системи оцінювання в державних органах та в приватних установах. Запропоновано та впроваджено практику приватної компанії в межах центрального органу виконавчої влади.

Зауваження. Недостатньо посилань на законодавчі акти та аналізу чинних нормативно-правових документів, враховуючи дослідження питання оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Практична значимість висновків та рекомендації. Розроблення та впровадження методики оцінювання якості професійного навчання, що є складовою системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців безумовно матиме в майбутньому позитивні зміни у якості роботи всіх державних службовців. Зокрема, впровадження методики дозволить якісно складати програми навчання залежно від потреб державних службовців. Тим самим формувати штат високваліфікованих працівників державних органів.

Начальник Управління персоналу
центрального апарату АРМА
02.02.2022 МП

підпис

Тетяна БОГДАН

ЗМІСТ

Вступ.....	2
1. Теоретико-методичні засади оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні.....	8
1.1. Методологічні підходи до системи оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні.....	8
1.2. Наукові підстави визначення КРІ для оцінки діяльності державних службовців.....	18
1.3. Методичне забезпечення оцінювання особистісних якостей та професійних компетентностей державних службовців.....	28
2. Аналіз процесу оцінювання службової діяльності працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті.....	36
2.1. Визначення завдань і ключових показників працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті.....	36
2.2. Визначення результатів виконання завдань працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті.....	45
2.3. Практика оцінювання результатів службової діяльності працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті....	52
3. Пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання результатів службової діяльності працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті.....	59
3.1. Програма заходів щодо покращення системи оцінювання результатів службової діяльності персоналу Державної служби України з етнополітики та свободи совісті	59
3.2. Впровадження запропонованих заходів щодо покращення системи оцінювання результатів службової діяльності персоналу Державної служби України з етнополітики та свободи совіст.....	64
3.3. Оцінка результативності запропонованих заходів.....	71
Висновки.....	79
Список використаних джерел.....	82
Додатки.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. Бути державним службовцем – неабияка відповідальність, тому й вимоги до українського державного службовця дуже високі. Серед них основними є: виконання законів України, сумлінність, чесність, неупередженість, конфіденційність і прозорість у роботі з громадянами, політична незаангажованість, повага до прав і свобод громадян. Звісно, кожному необхідно мати повну вищу освіту і досконало володіти державною мовою.

Держава бажає бачити у лавах держслужбовців висококваліфікованих та відповідальних професіоналів. Виявити таких працівників допомагає щорічне оцінювання результатів їхньої діяльності. За останні кілька років це питання стає все популярнішим та досі триває процес реорганізації системи державного управління, що безпосередньо вимагає удосконалення щорічного оцінювання діяльності державних службовців. На сьогодні в системі державного управління формуються абсолютно новий образ державного службовця, тому важливо вносити зміни до діючого законодавства виходячи з потреб державної служби з метою забезпечення ефективної діяльності всієї системи державного управління. До того ж, оцінка службової діяльності державних службовців допомагає визначити потребу у навчанні, та спланувати заходи, що забезпечують кар'єрний ріст та професійний розвиток співробітників, створити для державних службовців прозору, зрозумілу і ефективну систему мотивації та оцінки. Наразі щодо процедури оцінювання службової діяльності державних службовців серед науковців, громадськості існує безліч різних думок, хоча дебати з цього приводу продовжуються. Звісно, є конструктивні критичні зауваження і пропозиції, які працівники Національного агентства України з питань державної служби збирають та аналізують, щоб удосконалити процедуру оцінювання. Актуальність теми дослідження випливає з необхідності виявлення проблем в змісті і процедурах оцінювання, які б

сприяли поліпшенню заохочення державних службовців до більш відповідального ставлення до виконання своїх службових обов'язків, проявляли творчість та ініціативу.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Питання оцінювання службової діяльності державних службовців регламентується нормативно-правовими актами, зокрема Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 (зі змінами), Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1645-р «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік», а також рядом тематичних методичних рекомендацій від Національного агентства України з питань державної служби. [11]

Окрім законодавчої бази, питання комплексного оцінювання державних службовців розкрито в багатьох роботах українських вчених, зокрема в монографії С. Зелінського «Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців» [23], в дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління «Оцінювання результативності професійної діяльності державних службовців України» Шапран О.Ю. [40] Також, питання оцінювання державних службовців досліджували В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева, В. О. Євдокимов, С. О. Гайдученко, В. М. Щегорцова, С. Л. Кириї, І. В. Каліберова. Зокрема, у спільній роботі вище зазначених авторів «Комплексно-наскрізна технологія оцінювання персоналу публічної служби» [25] розкрито питання оцінювання результатів службової діяльності як ключового елементу сучасної концепції управління персоналом в межах державної служби. Грунтовно оцінили питання оцінювання персоналу професори та доценти Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана А.М. Колот, Г.С. Лопушняк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, А.В. Василик, Т.Г. Кицак, О.М.

Поплавська та Г.В. Смалійчук у праці «Соціально-трудова сфера: досвід та інновації» [21]. В підручнику розглядається питання оцінювання персоналу під час добору, що на нашу думку є дуже важливим елементом для подальшого процесу оцінювання результатів діяльності працівників. Також, досліджено особливості дистанційної роботи в умовах пандемії, що в наш час досить актуально і є ключовим фактором в діяльності працівників, що впливає на їх показники службової діяльності.

На нашу думку, доречно було б в межах державної служби застосовувати практику приватних установ, про що описано в праці С.О. Цимбалюк «Оцінювання персоналу» [31]. В зазначеному навчальному посібнику розглядається питання всебічного оцінювання персоналу, що є актуальним в наш час. Зокрема в праці пропонуються різні методи збирання та оброблення інформації про працівників, а також алгоритми опрацювання отриманої інформації. Ми підтримуємо позицію автора навчального посібника та вважаємо, що застосування запропонованих практик були б влучними в межах державної служби. [42]

Мета та завдання роботи. Метою дипломної роботи є поглиблення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання службової діяльності державних службовців на прикладі службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті.

Для досягнення даної мети поставлено і вирішено наступні *завдання*:

- розкрити теоретико-методичні засади оцінювання результатів діяльності державних службовців;
- охарактеризувати систему оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні;
- дослідити методичне забезпечення оцінювання особистісних якостей та компетентностей державних службовців;

- дослідити процес проведення оцінки результатів діяльності державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті за 2021 рік;
- визначити завдання, ключові показники та результати виконання завдань працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті;
- затвердити програму заходів щодо покращення системи оцінювання результатів службової діяльності працівників;
- впровадити запропоновані заходи щодо покращення системи оцінювання результатів службової діяльності працівників;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступають процеси оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади оцінювання результатів службової діяльності працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті.

Методи дослідження. Під час дослідження застосовано систему загальнонаукових і спеціальних методів (аналіз і узагальнення емпіричної і теоретичної основи дослідження діяльності органів виконавчої влади). Зокрема, в другому розділі КМР використано емпіричний метод, що дозволяє дослідити практично питання оцінювання та його результати. Даний метод дослідження дозволив зібрати конкретні факти, виявити та описати всі процеси оцінювання службової діяльності шляхом точного вимірювання та спостереження, у тому числі анкетування державних службовців. У другому розділі КМР використовуються методи узагальнення, спостереження та збору даних, результати яких відображено в роботі з використанням табличного та графічного методів. В третьому розділі КМР використовується метод прогнозування.

Наукова новизна, теоритична, методична та практична значущість отриманих результатів. В даній роботі за результатами проведення дослідження існуючої системи оцінювання державних службовців, поглиблено

теоретичні положень і розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання службової діяльності державних службовців на прикладі службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті. Зокрема, розроблено методику оцінки ефективності від пройденого професійного навчання з відповідними інструментами для розрахунку з метою підвищення продуктивності праці та рівня професійної компетентності державних службовців.

Кваліфікаційна магістерська робота виконана за власною ініціативою автора. За результатами практичного проведення оцінювання службової діяльності державних службовців центрального органу виконавчої влади отримано довідку про ефективність запропонованих шляхів покращення системи оцінювання від центрального органу виконавчої влади. Річний економічний ефект не визначено, оскільки діяльність Державної служби України з етнополітики та свободи совісті не передбачає отримання прибутку або інших матеріальних здобутків. Як центральний орган виконавчої влади, діяльність служби спрямовується і координується через Міністра культури та інформаційної політики і який реалізує державну політику у сфері міжнаціональних відносин, релігії та захисту національних меншин.

Щодо соціального ефекту варто зазначити, що протягом 2020 року ДЕСС було проведено нормотворчу діяльність (на виконання Плану пріоритетних дій уряду на 2020 рік, схваленого розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.09.2020 № 1133-р, ДЕСС розроблено проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії сприяння реалізації прав і можливостей ромської національної меншини в українському суспільстві на період до 2030 року») [7], забезпечено реалізацію державної політики у сфері релігії та сприяння міжрелігійному та міжконфесійному діалогу, надано реєстраційні послуги релігійним організаціям та забезпечено діалог з етнічними спільнотами з метою ідентифікації проблем і напрацювань рішень у сфері етнополітики. Державна служба України з етнополітики та свободи совісті є новоствореним органом, тому активно приділяє увагу добору

та розвитку персоналу, а також оцінюванню службової діяльності. Зокрема в органі розроблюють методики внутрішніх навчань та адаптації працівників.

За підтримки Національного агентства України з питань державної служби автором було розроблено програму внутрішніх навчань з урахуванням специфіки органу, а також забезпечено комплектування штату працівників (забезпечено проведення конкурсів на посади державної служби на понад 80% посад державної служби).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

1.1 Методологічні підходи до системи оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні

Згідно Закону України «Про державну службу» (далі – Закон) від 16 липня 2021 року державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. Постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності є обов’язком кожного державного службовця [2].

Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар’єри. Таке оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов’язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку [13]. На нашу думку, на сьогодні процес оцінювання службової діяльності має на меті не лише планування кар’єри, але й можливість підвищувати ефективність роботи всіх державних органів шляхом прийняття вірних управлінських рішень.

В умовах реформування вітчизняної системи державного управління важливу роль приділяють саме проблемі забезпечення високого рівня професійності державних службовців. Високий рівень професіоналізму державних службовців різних категорій та рангів є обов’язковим для державного управління та функціонування державної служби в цілому. Аналізуючи існуючі методики визначення особистих та професійних якостей

державних службовців, варто орієнтуватися на нормативно-правові акти, що регулюють їх діяльність.

З практичної точки зору, процедура оцінювання результатів службової діяльності державних службовців керується виключно законодавчими документами. Проте, на сьогодні багато українських вчених вивчають це питання. Наприклад, в підручнику «Державна служба» [29] О.Ю. Оболенський відображає скорочено процедуру оцінювання службової діяльності державних службовців, формуючи загальне уявлення у читача. На нашу думку, досить докладно і ретельно розкрито питання щодо оцінювання державних службовців в монографії «Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців» Зелінського С.Є. [23], адже в роботі ґрунтовно відображено питання оцінювання, зокрема теоретичні та практичні основи комплексного оцінювання. Також, питання оцінювання результатів службової діяльності державних службовців досліджували В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева, В. О. і роботи кожного з вчених можна використовувати для аналізу проблем в існуючій системі оцінювання [32]. Основні ідеї і положення зазначених праць мають велике методологічне значення для подальшого удосконалення нормативно-правової бази оцінювання результатів праці державних службовців.

Постановою Кабінету Міністрів від 23 серпня 2017 року № 640 затверджено Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Проте, на нашу думку, Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності потребує модернізації з урахуванням сучасних систем оцінювання, які використовуються в приватному секторі. Наприклад, використання методичного підходу до оцінювання «360 градусів», про що влучно описано в праці С.О. Цимбалюк «Технології управління персоналом» [42].

На думку Колота 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 [43]. Ми

підтримуємо цю думку та вважаємо, що важливо створювати ефективні інструменти та визначати кінцеву мету для досягнення очікуваних показників.

Ми переконані, що поняття «оцінювання персоналу» варто оцінити не лише з точки зору законодавчої бази, але з позиції приватного сектору. Наприклад, Грішнова О.А. в праці «Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності» визначає, що під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця [40]. На нашу думку, це визначення є влучним, але більш широко оцінювання персоналу розкрито в навчальному посібнику Данилюка В.М. «Управління персоналом», де зазначено, що оцінювання персоналу це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам. [39]

На сьогодні існує ряд законодавчих документів та методичних рекомендації щодо визначення показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» та «В» [11]. Згідно з цими документами щорічне оцінювання відбувається шляхом формування ключових показників якості роботи кожного державного службовця відповідно до SMART-критеріїв, проте в законодавчих документах відсутні якісні інструменти для ефективного практичного використання SMART системи. Наприклад, в підручнику С.О. Цимбалюк «Оцінювання персоналу» лаконічно описані процеси роботи зі SMART-критеріями, подано можливі обмеження під час постановки цілей та надано алгоритм постановки цілей з використанням SMART-критеріїв. На нашу думку, дану практику досить влучно і ефективно було б запозити і в законодавчі документи.

В наш час ми можемо відслідковувати зміни в законодавстві щодо системи оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців, зокрема запозичення зарубіжного досвіду та досвіду приватних

компаній. Чинні норми законодавства щодо способів оцінювання досить близькі з такими країнами як Франція (право державного службовця оскаржувати оцінку в суді), Польща (оцінювання державних службовців проводиться за допомогою стандартизованих форм) та Латвія (наявність чіткої системи компетентностей для кожної з категорій посад) [19].

На нашу думку, варто було б запозичити способи оцінювання державних службовців, які використовуються в найбільш провідних країнах. Ми дослідили, що в Великобританії, Японії та Німеччині вже протягом багатьох років оцінюють державних службовців не лише з боку професійної компетентностей, але й приділяють значну увагу комплексному оцінюванню, що включає вміння, особистісні характеристики, продуктивність, потенціал та порівняння результатів роботи із встановленими цілями, про що згадується в праці «Ефективність ринку праці: міжнародні порівняння» за авторства Щетініної Л.В., Рудакової С.Г. та Данилевич Н.С. [49]. На нашу думку, використання подібної практики в Україні допомогло б збільшити привабливість державної служби для молоді та формувати державне управління потенційно сильною командою, орієнтованою на результат. Як справедливо зазначалось у дисертаційному дослідженні С.В. Арєфнії, державні службовці розділені на два типи: управлінці та виконавці. Державного службовця – управлінця, відповідно до класифікації Є. Клімова, варто віднести до типу професій «людина-людина», а виконавця – «людина – знакова система» [44]. Таким чином підходи до формування системи якості для оцінювання державних службовців варто адаптувати до відповідного типу державного службовця, що досить добре прослідковується в практиці окремих зарубіжних країн (Франція, Великобританія, Німеччина, США та Латвія) [34].

Проблемним питанням наразі в законодавстві України про державну службу залишається відсутність єдиного механізму створення та впровадження системи моніторингу з огляду на різну спроможність державних органів, зокрема матеріально-технічну. Хоча відповідно до пункту 1 розділу IV Методичних рекомендацій щодо проведення оцінювання результативності

службової діяльності державних службовців безпосередньому керівнику державного службовця рекомендується забезпечити систематичний моніторинг виконання завдань і ключових показників та на практиці правові норми у законодавстві стосовно цього відсутні. Аналізуючи матеріали навчального підручника Оболенського О.Ю. «Державна служба» з поточного питання, варто відмітити, що є проєкти щодо вдосконалення матеріально-технічної бази, проте відсутнє фінансування і відповідно реалізація цих проєктів [29].

Отже, з метою сприяння однаковому застосуванню положень законодавства, оптимізації та прискорення процесу впровадження системи моніторингу на основі розгляду практики проведення державними органами систематичного моніторингу стану виконання завдань і ключових показників.

На нашу думку, в контексті державної служби досить влучно врегульовувати питання термінів, завдань та виконавців саме наказами державного органу. Це сприятиме формуванню серед працівників відчуття відповідальності. Аналізуючи колективну монографію Л.В. Щетініної, С.Г. Рудакової, О.М. Поплавської «Держава, галузі, підприємства, бізнес: реалії і тенденції економічного, інформаційного та технічного розвитку» варто відмітити, що в приватному секторі розвиток відбувається значно швидше ніж в державних установах, зокрема і в сфері розвитку персоналу [38].

Ми вважаємо, що при формуванні прогресивної системи оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців доцільно чітко розуміти роль всіх учасників процедури та розподіл функцій при проведенні моніторингу з урахуванням підпорядкування та ієрархії посад, а саме:

1. Керівник державної служби та його заступники – функція загального контролю та координації роботи;
2. Служба управління персоналом – функція координації процесу моніторингу та методологічної підтримки;
3. Безпосередній керівник державного службовця – функція моніторингу та аналізу;
4. Державний службовець – функція аналізу та інформування [32].

Відповідно до пункту 5 розділу IV Методичних рекомендацій [9] важливим є вивчення механізму та осіб, відповідальних за оперативне інформування працівників державного органу, про:

- зміну пріоритетів та стратегічних цілей державного органу, річного плану роботи державного органу;
- визначення нових стратегічних цілей державного органу;
- зміну завдань та функцій, визначених у положенні про державний орган чи про відповідний структурний підрозділ [22].

На нашу думку, існуюча система моніторингу є не абсолютною та має передбачати звітування державних службовців щокварталу, а також оперативне надання інформації невідкладно зазначених вище підстав інформування державними службовцями своїх керівників чи залежно від першопричини, а також формування однакового підходу має здійснюватися з використанням електронних систем (система внутрішнього електронного документообігу чи електронна система управління корпоративними інформаційними ресурсами). Адже залежно від обраного інструменту моніторингу саме запровадження електронних систем може бути реалізовано в межах наявних матеріально-технічних та фінансових ресурсів та з більшою ефективністю.

Шляхом запозичення іноземного досвіду, за останні роки було зроблено великі кроки у сфері цифровізації управління персоналом. Розвиток суспільних відносин став вимогою в цілому щодо розроблення, вдосконалення та оновлення нормативно-правової бази України, створення спеціальних юридичних норм та правил регулювання сфери інформаційних правовідносин та системи управління якістю. Наприклад, Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» визначив основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів, а запровадження системи управління якістю відповідно до вимог національних або міжнародних стандартів дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності державних органів з приватним сектором [4].

Наказом НАДС від 26.04.2019 № 80-19 затверджено Методичні рекомендації щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади та протягом двох років відповідні органи досліджують ефективність діяльності всього органу та виявлення проблем в різних сферах діяльності органу державної влади (діяльність персоналу, ефективність управління органом, образ керівника, обізнаність населення щодо діяльності органу, тощо), а також підвищення результативності, ефективності та якості діяльності [10]. Проте, на нашу думку, доречно було б використати метод «360 градусів» про який зазначено у навчальному підручнику С.О. Цимбалюк «Технології управління персоналом» [42]. Аналізуючи даний метод варто відмітити, що інструменти та специфіка проведення значно відрізняється від системи управління якістю, проте кінцевий ефект досить схожий. Хоча, метод «360 градусів» дозволяє не лише визначити напрями розвитку працівників, але й управляти конфліктами всередині організації. Ми вважаємо, в даному випадку доречніше знову ж таки використати практику приватного сектору.

На нашу думку, позитивним елементом серед профільного законодавства є обов'язковість визначення поточного стану справ в органі виконавчої влади, його сильних сторін, прихованих можливостей та потенціалу, що можуть бути використані ним з метою забезпечення його розвитку, ефективності, результативності та якості виконання завдань і заходів структурними підрозділами органу виконавчої влади та цим органом в цілому, що безпосередньо впливає на оцінку службової діяльності державних службовців [12].

Ми вважаємо, що саме система управління якістю при ефективному дослідженні може бути фундаментом для формування щорічних завдань діяльності державних службовців та при оцінюванні, адже досліджуючи всі аспекти діяльності установи чітко видно прогалини в діяльності.

Проведення попереднього обстеження системи управління органу виконавчої влади рекомендовано здійснювати шляхом заповнення керівником

цього органу, його заступниками та самостійними структурними підрозділами рекомендованого опитувальника оцінки процесів, процедур органу виконавчої влади, який наведено в Методичних рекомендаціях системи управління якістю (Додаток А). Даний опитувальник, що сформований професійними психологами та працівниками з досвідом роботи понад 20 років у цій сфері, охоплює питання для відображення проблемних питань у сфері діяльності та професійності персоналу [12]. На нашу думку, проведення системи управління якістю є корисною практикою в межах діяльності державних органів, але потребує значного доопрацювання з точки зору оцінки персоналу, а саме:

- перегляду визначених питань з огляду на швидкі зміни законодавства у сфері управління персоналу та внутрішньоекономічної ситуації;
- гнучкості існуючої системи оцінювання якістю з урахуванням дистанційного режиму праці;
- орієнтація не на споживача, а на визначення кадрового потенціалу персоналу та їх емоційного задоволення, що безпосередньо впливає на продуктивність праці [20].

За результатами проведеного обстеження з урахуванням всіх чинників, що можуть вплинути на ефективність роботи всього органу державної влади затверджується план дій з коригуючими заходами та строком виконання. До таких заходів рекомендується включати пропозиції та рішення, пов'язані з удосконалюванням результативності, ефективності та якості виконання завдань і заходів самостійних структурних підрозділів органу виконавчої влади та цього органу в цілому, а також процесів, пов'язаних з ними та проблеми з людськими ресурсами [17]. Виявивши проблеми та сформувавши заходи щодо їх усунення можна чітко скласти завдання кожному державному службовцю з урахуванням пріоритетів та прогалин в професійній компетенції державних службовців. Ми вважаємо, що за допомогою опитувальника можна визначити професійні інтереси працівників та сформувати якісно індивідуальну програму, що буде найбільш ефективним та корисним для кожного державного службовця державного органу, адже при складанні індивідуальної програми

рекомендується враховувати потреби у професійному навчанні, визначені за результатами оцінювання службової діяльності державного службовця. Ми переконані, що практика із розробленням Індивідуальної програми професійного розвитку не раціональна, затратна по часу та не ефективна [7].

Використовуючи опитувальник та загалом результати проведення оцінювання системи управління якістю державного органу можна підібрати найбільш влучні напрями професійного навчання державного службовця та в результаті покращити кінцеві показники щорічного оцінювання державних службовців. Проте, як показує практика, існує велика проблеми протягом року потрапити на курси підвищення кваліфікації запропоновані Національним агентством України з питань державної служби чи Української школи урядування.

Автором КМР в період роботи в Державній службі України з етнополітики та свободи совісті було проведено зазначене опитування серед працівників центрального органу виконавчої влади та за результати підготовлено звіт (*Додаток Б*). Зокрема результати показали проблеми у сфері мотивації працівників, їх залученості до змін в діяльності органу та обмеженості вибору в професійному навчанні.

На нашу думку, наразі в Україні система оцінювання діяльності державних службовців хоч і знаходиться на стадії розвитку та модернізації, але має певну неефективність у зв'язку з нерівномірним поділом категорій посад та їх функціональними обов'язками. У деяких країнах ЄС (Литва, Німеччина та Польща) поділ державних службовців ведеться за типами посад та рівнями відповідальності [19]. Дійсно, чим важча праця та складніші умови процесу професіоналізації, тим прозорішою має бути стратегія управління людськими ресурсами державної служби. Особливо досконалыми в такому випадку повинні бути механізми оцінювання професійної компетентності та якостей державних службовців. Ми вважаємо, що складність оцінювання управлінського персоналу полягає у тому, що до виконання основних функцій додається виконавча діяльність та постійний процес реформування системи державного

управління в умовах змін та процесу реорганізації. Отже, актуальним залишається питання створення гнучких систем професійного оцінювання державних службовців.

Також варто зазначити, що понад десятиліття в Україні триває процес реорганізації діяльності державних службовців та органів державної влади з метою підвищення кваліфікації та більшої результативності їх роботи. Але результати здійснюваних перетворень вельми суперечливі і досі ми не бачимо фінішної прямої на шляху оптимізації функцій і структури системи державного управління. На нашу думку, для ефективного процесу реорганізації системи управління важливо виділити фактори, що впливають на цей процес, а саме:

- недостатнє фінансування та постійні фінансові кризи;
- відсутність довіри населення до інститутів держави;
- відсутність матеріальних та моральних стимулів до результативності в роботі у абсолютної більшості державних службовців [35].

Ми переконані, що політична та економічна напруженість у державі посилює вимоги до сучасного державного управління, ефективність якого залежить, передусім, від ефективної державної служби. Висока плинність кадрів, особливо молодих і висококваліфікованих спеціалістів, низька продуктивність та якість прийняття рішень в органах виконавчої влади є наслідками неефективної діяльності державних службовців, що негативно впливає на результативність діяльності державної служби в цілому. Отже, актуальним залишається питання створення гнучких систем професійного оцінювання державних службовців, високої ефективності функціонування органів державного управління, зокрема використання функції мотивації, що дозволить підвищити зацікавленість у державних службовців працювати ініціативно та активно та реалізовувати свій трудовий потенціал задля держави. Тому планування кар'єри державного службовця передбачає визначення засобів для досягнення бажаних результатів.

1.2 Наукові підстави визначення KPI для оцінки діяльності державних службовців

Проведений нами аналіз свідчить, що в Україні практична діяльність органів державної влади не є високоефективною - триває процес створення системи підвищення ефективності діяльності органів державної влади, а також державних службовців. Важливим є питання створення єдиної системи діяльності та взаємодії державних органів, яка була б інтегрована у стратегію розвитку державної служби в цілому. Одним зі ключових складників такої системи в наукових працях і нормативно-правових документах України пропонується використовувати систему оцінки KPI, як компонент вимірів конкретних показників ефективності діяльності як окремих державних службовців, так і органів державної влади [15].

Зокрема, у праці С.Е. Зелінського KPI визначено, як кількісні параметри, завчасно виділені та погоджені, головні чинники успіху державних органів влади і їх структурних підрозділів, залежно від компетенції кожного та пов'язані із стратегічними цілями [23]. На нашу думку, дане трактування KPI є найбільш влучною та зрозумілою для використання. Варто зазначити, що базовою точкою відліку процесу оцінювання державних службовців є етап підготовки завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців всіх категорій посад. На рівні кожного окремого державного службовця використовуються принципи і критерії KPI, але при цьому всі ключові показники мають відповідати SMART-критеріям, які були розроблені Джорджем Дораном у 1981 році. Ми підтримуємо дану позицію, адже чітка постановка завдань відповідно до SMART-критеріїв значно збільшує ймовірність їх виконання та сприяє досягненню кінцевої мети, адже поєднує в собі п'ять критеріїв до кожного з яких розроблено перелік питань для більш чіткого поставлення завдань, що

було б ефективним для проведення процедури оцінювання службової діяльності державних службовців [14].

Наші погляди щодо оцінювання державних службовців цілком співпадають з поглядами доктора наук з державного управління С.Е. Зелінського, що для державних службовців використання методики КРІ забезпечує прозорість критеріїв системи їхньої оцінки, наочність оцінки та підвищення мотивації до навчання [23].

На нашу думку, загалом бачення системи КРІ не відрізняється з погляду законодавчої бази та приватного сектору. Проте, аналізуючи підручники авторів у сфері оцінювання персоналу підприємств та методичні рекомендації Національного агентства України з питань державної служби варто відмітити, що в навчальних підручниках, дисертаціях та наукових статтях поняття КРІ розкрито значно зрозуміліше та розгорнутіше. Наприклад, у науковій праці Даниленко Ю.С. «Використання ключових показників діяльності в оцінці процесу управління персоналом організації» поняття КРІ широко розкривається з поданням формул розрахунку, що дозволяє ефективно використовувати систему ключових показників, навідміну від норм чинного законодавства. На думку Даниленко Ю.С., перевагами використання системи КРІ у повсякденній діяльності організації є планування і аналіз діяльності, котрі здійснюються на основі тих результатів, які потрібні бізнес — системі. Усі показники не вигадані абстрактно, а є «похідними» від процесу, який закріплює необхідну системі діяльність [19]. Ми розділяємо думку автора та вважаємо, що до розуміння системи КРІ варто підходити комплексно.

На нашу думку, використовуючи методичні рекомендації щодо реалізації системи КРІ при формуванні щорічних завдань не можливо якісно встановити кінцеву мету. Варто використовувати наукові статті та монографії при формуванні завдань таким чином, щоб прозоро можна було відстежити результативність і оцінити внесок кожного державного службовця. Наприклад, при формуванні КРІ головного спеціаліста з управління персоналом важливо враховувати комплексні питання, націлені на ефективне функціонування всього

органу. Адже, чинником успіху в державних органах вважається вдосконалення системи управління персоналом та кадрової політики. Прикладом КРІ для управління персоналом державного органу може бути: організація праці державних службовців, забезпечення задоволення потреби у персоналі, адаптація персоналу, оцінка діяльності та навчання державних службовців.

Проте, проаналізувавши матеріали навчального підручника С.О.Цимбалюк «Оцінювання персоналу» можна відзначити, що доречно було б при формуванні КРІ державних службовців використовували кваліметричний підхід. Використання даного підходу дозволило б урахувати значущість (важливість, вагомість) тих чи тих показників (груп показників) під час вирішення різних завдань. Проте, на жаль, норми чинного законодавства в даному напрямі досить обмежені.

На нашу думку, ключових показників для кожного державного службовця не повинно бути багато. Досить чітко сформулювати 2-4 показники, які будуть відповідати всім вищезазначеним критеріям та відповідатимуть стратегічним цілям всього органу державної влади. Враховуючи спрямованість посадових обов'язків державних службовців, діяльність яких спрямована на забезпечення організаційного розвитку органу влади, варто враховувати диференціацію індикаторів і підбору КРІ з урахування специфіки діяльності кожного [36]. Відповідно, ми вважаємо, що ключові показники можна розділити на такі групи:

- мають кінцевий результат діяльності органу;
- мають безпосередній результат від виконання управлінських рішень.

Оскільки форми та методи організації роботи, способи здійснення контролю за виконанням доручень в державному органі є типовим інструментом управлінської діяльності, то відповідно Національним агентством України з питань державної служби було затверджено форму завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, що зображено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – форма завдань та ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця

ПОГОДЖУЮ Начальник відділу _____ П.І.Б.				
ЗАВДАННЯ, Ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця категорії «Б» та «В»				
Найменування державного органу _____ Прізвище, ім'я, по батькові _____ Посада _____ Найменування структурного підрозділу _____ Завдання: первинне/переглянуто за результатами				
№	Завдання	Ключові показники результативності	Строк виконання	Завдання змінено (так/ні)
1	Ведення таблиці обліку часу працівників	Своєчасність підготовленої інформації та подання до фінансового відділу	Протягом року	ні
2	Розробка проєкту змін до Закону	Проаналізовано існуючий Закон та підготовлено пропозиції щодо покращення	II квартал	ні
3	Забезпечено передачу архіву	Зібрано та прошито документи, підготовлено описи та передано до архіву	III квартал	ні
Ознайомлення державного службовця			підпис	П.І.Б.

Джерело: розроблено автором на підставі [15].

В таблиці 1.1 відображено затверджену форму завдань та ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В» (в редакції постанови КМУ від 10.07.2019 р. № 591). Завдання і ключові показники державних службовців визначаються за даною формою та з урахуванням стратегічних документів державного рівня, річного плану роботи державного органу, завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про відповідний структурний підрозділ, посадовій інструкції.

Аналізуючи форму завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, що зображено в таблиці 1.1, можна зробити наступні висновки:

1. Відповідність SMART-критеріям: є конкретність (завдання), вимірюваність (ключові показники) та обмеженість часу (строк виконання), що є позитивним явищем в даному випадку.
2. Можливість переглянути KPI та змінити (завдання первинне/переглянуто за результатами), що також виступає зі позитивної сторони, оскільки може бути вплив незалежних чинників (пандемія), які впливають на можливість виконувати ті чи інші завдання.
3. Ознайомлення державного службовця та погодження керівником – нераціональний пункт (завдання розроблюються спільно з державним службовцем).
4. Відсутність інформації щодо Індивідуальної програми підвищення кваліфікації професійної компетентності – негативний фактор, адже виконання програми підвищення кваліфікації є частиною процесу оцінювання службової діяльності. Доречно було б додати пункт щодо Індивідуальної програми до загального бланку завдань та KPI.

Аналіз пункту 2 Закону України «Про державну службу» показує, що оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також з дотриманням ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку [2]. На нашу думку, це вірний підхід комплексно оцінювати діяльність державних службовців, адже можна чітко визначити напрями для подальшого покращення діяльності органу державної влади. Зокрема, виокремлення слібких місць в роботі державних службовців дозволить якісно розробити Індивідуальну програму професійного розвитку державного службовця, що в майбутньому нестиме позитивний ефект на діяльність всього структурного підрозділу.

Проте, проаналізувавши посібник Н. Алюшиної для керівників державної служби можна відмітити, що в Україні велика увага приділяється науково-методичному забезпеченню діяльності системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Проте, на нашу думку, доречно окремо приділити увагу застарілій системі оцінювання та додати окремим пунктом виконання Індивідуальної програми професійного розвитку до бланку завдань [13]. Адже, більшість державних службовців (зокрема з числа вперше призначених) не усвідомлюють, що підвищення кваліфікації є частиною процесу оцінювання службової діяльності та безпосередньо впливають на кінцевий результат.

Відповідно до пункту 7 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02.02.2019 р. № 106 державні службовці у межах виконання індивідуальних програм мають набирати не менше одного кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) протягом календарного року [7]. Ми вважаємо, що показник є досяжним, особливо якщо проходити не лише курс самоосвіти, але і професійну підготовку, зокрема в вищих навчальних закладах.

Провівши детальний аналіз профільного законодавства та з урахуванням належного виконання вимог Закону України «Про державну службу», а також для об'єктивного врахування виконання індивідуальної програми при визначенні результатів виконання завдань державними службовцями зазначено, що Порядком проведення оцінювання результатів діяльності державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640, визначено відповідні критерії виставлення балів виконання КРІ. З урахуванням змін, внесених до зазначеного Порядку постановою Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 р. № 940, однією з умов для виставлення найвищого балу є нарахування державному службовцю не

менше ніж 0,4 ЄКТС за результатами проходження професійного навчання відповідно до індивідуальної програми [1]. На нашу думку, сама система оцінки є досить складною та нераціональною.

Ми вважаємо, що варто відзначити, як позитивний елемент з числа існуючого законодавства у сфері управління персоналом, можливість моніторингу виконання індивідуальної програми проводити щокварталу, проте не рекомендується вносити зміни до програми в частині професійних компетентностей, визначених за результатами оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, що визначено Методичними рекомендаціями щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення професійної компетентності державного службовця, затвердженими наказом НАДС від 26.10.2020 р. № 201-20 [3].

На нашу думку, виконання індивідуальної програми є важливим складовим КРІ державного службовця. Ми вважаємо, що доцільно було б необхідність виконання індивідуальної програми прописувати як один з пунктів КРІ щорічних завдань працівників, окрім затвердження програми з метою ефективного моніторингу виконання. Адже, відповідно до законодавства України державний службовець може реалізовувати своє право на професійне навчання через підготовку, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту. Важливо зазначити, що при проходженні будь-якого з перерахованих видів професійного навчання нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають щорічному обліку органом державної влади.

Отже, для належного визначення результатів виконання завдань державним службовцем, зокрема виставлення відповідних балів за кожне визначене завдання, учасниками оцінювання перед проведенням оціночної співбесіди варто актуалізувати інформацію щодо пройденого державним службовцем професійного навчання відповідно до індивідуальної програми.

Шляхом професійного формування індивідуальної програми, як складової КРІ державного службовця, на нашу думку, можна досягнути наступних цілей:

- підвищення рівня якості робочої сили;
- підвищення конкурентоспроможності державних службовців;
- підвищення технічного рівня органу;
- підвищення рівня мотивації працівників щодо якості праці;

Ми вважаємо, що при формуванні КРІ державного службовця важливо враховувати комплексний підхід з урахуванням вимог законодавства та специфіки діяльності органу. Єдність для всієї організації, стимулювання працівників, формування висококваліфікованого штату має прямий зв'язок з найважливішими індикаторами успіху всієї системи державного управління.

Успішна реалізація державної стратегії розвитку навряд чи можлива без підвищення ефективності управління на всіх рівнях державної влади. У зв'язку з цим, найважливішою задачею є створення системи наскрізних збалансованих показників ефективності діяльності міністерств, центральних органів виконавчої влади, відомств та конкретних урядовців, які повинні бути інтегровані в стратегію розвитку державної служби [16].

Ми переконані, що наразі процес реорганізації системи державного управління шляхом використання стандартизованих форм визначення КРІ державних службовців є неефективним та рухається хибним курсом. Адже, для того, щоб збудувати ефективну систему КРІ з урахуванням специфіки держави, важливо навчитися оцінювати чинники, які на неї впливають. В даному випадку система показників повинна будуватися на припущенні про те, що державні органи функціонують в системі зовнішніх і внутрішніх обмежень і мають певні можливості для провадження в свою діяльність, показниками процесу і показниками результативності.

На сьогодні в Україні при формування КРІ кожного окремого державного службовця розглядається лише специфіка структурного підрозділу з метою оптимізації діяльності органу, але не враховують загальні пріоритети держави в залежності від специфіки діяльності конкретного органу державної влади.

Аналізуючи навчальний посібник Оболенського О.Ю. «Державна служба» варто відмітити, що впровадження КРІ дозволяє збільшити контроль за діяльністю державних службовців з боку суспільства, оскільки дозволяє збудувати ефективну систему управління, направлену на результат. Проте, результат повинен бути позначений в рамках вимірюваних суспільством цілей, поставлених урядом перед державними службовцями [29].

Відповідно до наукової розробки та думки Цимбалюк С.О. в навчальному підручнику «Рекрутинг персоналу», впровадження технології КРІ дозволяє визначити результативність органів державної влади, їх підрозділів та окремих державних службовців. КРІ формується на стратегічній меті держави в області управління персоналом з урахування термінів виконання [41]. При цьому цілі, як і перелік показників, можуть змінюватися. Поняття ефективності формується на основі певних показників: рейтинг органів влади, частка виконаних у встановлений термін завдань за минулі роки, частка державних службовців у системі управління державою, співвідношення витрат на державну управління та здійснюваних функцій, реальний фонд заробітної плати з урахування додаткових виплат.

Проте аналізуючи науковий посібник Колота А.М. та Данилюка В.М. «Управління персоналом» можна відмітити, що не лише в приватному секторі кожна посада залежно від специфіки підприємства буде мати свої особливості (навіть якщо назва посади однакова), але і для кожного органу державної влади КРІ для окремого державного службовця унікальні та можуть змінюватися залежно від стратегічних планів та діяльності органу, але з урахуванням специфіки діяльності конкретного органу [39].

Отже, КРІ – основа оцінки діяльності державних службовців та не дивлячись на те, що процес розробки та затвердження ключових показників результативності, ефективності та якості діяльності державного службовця сам по собі не складний, щороку існують складнощі при їх визначенні у зв'язку з відсутністю достатнього досвіду та регулярними змінами у законодавстві [36].

Враховуючи вищесказане та для вирішення проблем під час використання методики КРІ ми пропонуємо враховувати наступні правила:

- Ключові показники повинні вимірюватися за однією схемою, відповідно до роз'яснень Національного агентства України з питань державної служби та чинного законодавства;
- КРІ повинні формуватися на достовірних даних та з урахуванням попередніх показників;
- КРІ повинні бути зрозумілими у використанні та з урахуванням специфіки діяльності конкретного органу;
- КРІ має бути обмежено у часі виконання [36].

Ми переконані, що на сьогодні використання ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця у ряді органів державної влади і є одним із можливих ефективних варіантів оцінки роботи кожного окремого державного службовця, його особистого внеску в сферу державного управління. Результати оцінки КРІ служить підсумковим індикатором, що фокусуються на основних проблемах роботи з персоналом та загальної ефективної діяльності органу влади, що дозволяє вчасно скорегувати виявленні прогалини в роботі.

1.3 Методичне забезпечення оцінювання особистісних якостей та професійних компетентностей державних службовців

Аналізуючи сучасну систему державного управління, можна спостерігати значні рухи у сфері впливу особистісних якостей державних службовців в період 2020-2021 років (зроблено акцент не лише на професійні якості та досвід роботи працівника, але і важливість певного набору особистих якостей, залежно від специфіки роботи та органу державної влади). Варто в першу чергу звернути увагу, що у 2020 році внесено зміни до Порядку проведення конкурсів на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 (зі змінами та в редакції від 06.08.2021 р.) [11]. До 2020 року відбір кандидатів на державну службу відбувався за результатами загального рейтингу, який формувався шляхом проведення конкурсу та на основі професійних компетентностей всіх учасників відбору, що не дозволяло оцінити кандидата як особистість, його тип темпераменту, психологічні особливості та якості. В результаті чого часто працівники одного структурного підрозділу не мали змоги знайти спільну мову та існував фактор постійної неукомплектованості штату за рахунок звільнень.

Станом на 2020 рік були внесені зміни до форми умов проведення конкурсу, де окрім професійних компетентностей зазначалися і особистісні (таблиця 3.1), а також до пункту 59 зазначеного Порядку – за результатами співбесіди з кандидатами суб'єкт призначення або керівних державної служби приймає рішення про визначення переможця конкурсу або про його відсутність [9]. Тобто, конкурсна комісія шляхом проведення всіх етапів конкурсу, передбачених Порядком проведення конкурсів на зайняття посад державної служби, формує рейтинг з трьох або більше кандидатів та передає їх для співбесіди з суб'єктом призначення, який виходячи з особистої співбесіди визначає переможця не залежно від попереднього рейтингу, а з урахуванням особистісних якостей.

На нашу думку, саме такий підхід дозволяє зменшити плинність кадрів державного органу, підвищити мотивацію працівників шляхом формування колективів схожих за психологічним типом людей, підвищити рівень мотивації та загального задоволення працівників.

Таблиця 1.2 - Витяг з умов проведення конкурсу на зайняття посад державної служби

Вимоги до компетентності		
Вимога		Компоненти вимоги
1.	Досягнення результатів	- здатність до чіткого бачення результату діяльності; - вміння запобігати та ефективно долати перешкоди
2.	Відповідальність	- усвідомлення важливості якісного виконання своїх посадових обов'язків з дотриманням строків та встановлених процедур; - здатність брати на себе зобов'язання, чітко їх дотримуватись і виконувати
3.	Особистісні якості	комунікабельність, дисциплінованість, інноваційність, креативність ініціативність, емоційна стабільність, контроль емоцій, повага до інших, рішучість, автономність, неупередженість, гнучкість

Джерело: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 (зі змінами)

В таблиці 1.2 бачимо, що в умовах проведення конкурсу на зайняття посади державної служби виокремлено особистісні вимоги, зокрема здатність досягати результатів, відповідальність, дисциплінованість, креативність, неупередженість та інші.

На нашу думку, внесені зміни до законодавства та компетенції визначені в таблиці 1.2 є досить ефективними, з точки зору формування продуктивного та націленого на результат складу службовців, маючи змогу з потенційно сильних кандидатів, визначених з точки зору професійності, обрати ідеального кандидата відповідно до конкретної посади та уже працюючого колективу.

Ми вважаємо, що перш ніж формувати систему оцінки особистісних якостей державних службовців, необхідно вивчити розуміння людини як особистості з урахуванням її індивідуально-психологічної основи. Поняття психологічних особливостей людини досліджували багато вчених протягом

багатьох років та на сьогодні уже сформовано безліч різних теорій стосовно визначення особистості. Наприклад:

- особистість – сукупність суспільних відносин, що реалізуються в різноманітних діяльностях (О. Леонт'єв);
- особистість – суспільний індивід, об'єкт і суб'єкт соціальних відносин і історичного процесу, який виявляє себе у спілкуванні, в діяльності, в поведінці (В.Ганзен);
- особистість – суб'єкт суспільної поведінки та комунікації (Б.Анан'єв);
- особистість – людина як носій свідомості (К. Платонов). [35]

На нашу думку, формуючи образ сучасного державного службовця важливо враховувати всі вищезазначені тлумачення поняття особистості, а також враховувати не лише особистісну складову, але і соціальну. Для ефективної діяльності державного службовця на державній службі необхідно мати певний перелік соціально-особистісних компетентностей, а саме:

- Лідерство (готовність взяти на себе відповідальність за колектив, вміння організовувати інших, прагнення розвиватися, власна точка зору, відсутність прагнення самостверджуватися за рахунок інших).
- Комунікативні та організаторські здібності (реакція на прохання колег, активність у громадській роботі, швидкість орієнтації в складних ситуаціях, наполегливість, ставлення до громадської роботи, контакти з незнайомими людьми, витримка).
- Емоційний інтелект та емпатія (здатність працювати з емоціями, вміння розпізнавати та контролювати емоції залежно від обставин, відчувати ситуації, розуміти відносин та почуття).
- Стресостійкість (здатність переносити складні і непередбачувані обставини, контроль над ситуацією, здатність у неординарній ситуації зберігати чистий розум) [33].

Аналіз наукової літератури і власний досвід автора на державній службі свідчить, що ключовими особистісними компетентностями державного

службовця є стресостійкість та комунікативні здібності, решта якостей теж важлива, але може варіюватися залежно від категорії посади, спеціалізації органу, чисельності штату та інших різноманітних чинників.

Здатність державного службовця переносити стреси без негативних наслідків для свого психологічного здоров'я і називається стресостійкістю [46]. Виходячи з нашого власного досвіду можна зазначити, що державна служба у період реорганізації сповнена постійними стресами для працівників (порушення чисельності штату, велика кількість вхідних документів, постійні зміни до законодавчих актів, регулярна зміна керівників органів влади, встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів тощо), тому варто опрацьовувати питання формування відповідного рівня стресостійкості. Окрім державної служби кожна людина щодня підпадає під ряд стресів, тому під час підбору працівника на державну службу категорії «Б» (керівна посада) за для ефективної роботи всього структурного підрозділу під керівництвом конкретної людини запроваджено перевірку медичних довідок кандидата на посаду, у тому числі довідки від психотерапевта, який оцінює психологічний стан людини.

Ми розділяємо думку С.О. Цимбалюк щодо необхідності саме комплексного оцінювання працівників, зокрема і професійні якості і особистісні. В праці «Оцінювання персоналу» авторка зазначає про важливість саме особистісних якостей, які впливають на показники службової діяльності працівника [31].

На нашу думку, одним з ключових показників має бути оцінка стресостійкості державних службовців. Вона важлива з точки зору постійного стресу – емоційного вигорання, або професійного вигорання. Цей термін був введений американським психіатром Х. Фрейденбергером в 1974 році для характеристики психічного стану здорових людей, що знаходяться в інтенсивному спілкуванні. Які категорії державних службовців схильні більше до синдрому професійного вигорання? По-перше, державні службовці, які за родом служби змушені багато спілкуватися з різними людьми. По-друге,

державні службовці, які відчують постійне внутрішнє протиріччя між роботою та родиною, частіше під цю категорію потрапляють жінки [45].

В якості методичного інструментарію, для оцінки стресостійкості розроблено ряд різноманітних тестів. Одним з ефективних та популярних тестів є тестування розроблене вченою групою психологів Університету Бостона, яке сформоване з 20 ключових запитань та методикою розрахунку (*Додаток В*).

На нашу думку, варто не лише оцінювати рівень стресостійкості кандидатів, які претендують на посаду державної служби, але регулярно проводити подібні тестування, щоб передбачити фактор вигорання працівників.

При оцінюванні особистісних якостей та компетентностей державних службовців одним з ключових є – комунікативні здібності. Комунікативні здібності – це здатність людини взаємодіяти з іншими людьми, адекватно інтерпретувати отриману інформацію, а також правильно її передавати. Не зважаючи на процес цифровізації у сфері державного управління, державним службовцям необхідно комунікувати щоденно з колегами, фахівцями інших органів державної влади та громадськістю.

Аналізуючи профільне законодавство можна відзначити, що на сьогоднішній час на перший план в державному управлінні виходять управлінські компетентності. Під управлінською компетентністю іноземні автори (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B.) розуміють особисту або ділову якість, навичку, модель поведінки, володіння якими допомагає успішно вирішувати певне управлінське завдання і досягати високих результатів [47]. Управлінські компетентності показують сформовані управлінські навички та вміння, необхідні для керівника. На нашу думку, вони показують готовність державного службовця виконувати управлінські функції, наприклад:

- Стратегічне мислення (вміння мислити на перспективу, ставити стратегічні цілі, співвідносити поточні цілі з перспективами).
- Управління командою (вміння спланувати та організувати діяльність команди, розподіл ресурсами, вміння чітко ставити завдання перед виконавцями).

- Аналіз проблем (здатність до комплексного аналізу інформації, чіткого визначення суті проблеми).
- Планування та організація (здатність цілеспрямовано планувати свою діяльність, вміння розставляти пріоритети в діяльності в порядку важливості) [49].

Відповідно до думки С.О. Цимбалюк в праці «Формування ціни робочої сили в сучасній парадигмі розподільних відносин: теоретико-прикладні аспекти», управлінська компетентність завжди проявляється в діяльності керівника, зокрема, управлінська компетентність державного службовця проявляється виключно у сфері державного управління [28]. На нашу думку, державне управління складається із сукупності взаємопов'язаних типових дій, що утворюють структуру управлінського процесу, тому ефективність управлінської діяльності державного службовця визначається здібностями діяти згідно з алгоритмом та на основі загальної технології управління. Наприклад, в роботі органу державної влади управлінська компетентність державного службовця визначена як його здатність і готовність застосовувати отримані компетенції в стандартних управлінських ситуаціях з метою вирішення управлінських завдань і професійно-особистісного розвитку. Виходячи із запропонованого визначення, Потьомкіна Ю.С. у своїй праці «Теоретико-організаційні засади розмежування компетенцій в процесі реалізації державно-службових відносин» визначає наступні параметри діагностики управлінської компетентності державних службовців:

- значущі управлінські компетентності;
- здатність до самоврядування (професійного розвитку);
- готовність до управління. [44]

Ми погоджуємося з позицією Потьомкіної Ю.С., що управлінська компетентність це не лише набута якість, але і особиста – лідерство. У лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто причиною виникнення відносин лідерства виступають такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, настирливість

тощо. Але було б недоцільним пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини.

На нашу думку, визначення психологічного портрету державного службовця є одним зі складних питань, але вірне формування такого портрету дозволить підвищити успішність управління персоналом органів влади в Україні. При конкурсному відборі державних службовців та співбесіди з суб'єктом призначення для ефективного підбору персоналу варто враховувати ряд особистісних психологічних факторів: темперамент, особливості характеру, тип мислення, оцінка креативності, кар'єрна спрямованість та готовність до змін.

На нашу думку, під час короткого інтерв'ю зазвичай можна чітко оцінити вищезазначені фактори та комплексно оцінити кандидата. Доцільно використати тест Г. Айзенка на визначення темпераменту державного службовця (*Додаток Г*) за для швидкого розуміння чи ефективною буде діяльності всього структурного підрозділу. Темперамент являє собою співвідношення стійких особливостей функціонування психіки, яке формує динаміку дії психологічних процесів і проявляється у поведінці людини (державного службовця). За допомогою оцінки темпераменту кандидатів на посаду державної служби можна визначити наскільки людина відповідає необхідним якостям, які зазначаються в умовах конкурсу - досягнення мети, ділові якості та адаптація (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Якості різних типів темпераменту [37]

Якості	<i>Флегматик</i>	<i>Сангвінік</i>	<i>Меланхолік</i>	<i>Холерик</i>
Досягнення мети	Повільно, але наполегливо	Швидко, але з уникненням перешкод	Слабко, з уникненням перешкод	З повною віддачею та енергійно
Ділові якості	цілеспрямований	Продуктивний на цікавій роботі	Працює успішно лише за хорошого настрою	енергійний
Здатність до адаптації	повільно	спокійно	важко	збуджено

Як бачимо з таблиці 1.3, кожний тип темпераменту має власні особливості, які можуть бути влучними для конкретного типу працівників. Особливо важливо пам'ятати про те, що в нормальних умовах темперамент має прояв лише в особливостях індивідуального стилю й не визначає результативність діяльності. Стиль діяльності кожної людини значною мірою залежить від типу вищої нервової діяльності, що є складовою її темпераменту.

На нашу думку, доречно втілити процес оцінки темпераменту в комплексну систему оцінювання державних службовців, що дозволить покращити показники оцінювання службової діяльності державних службовців шляхом влучного підбору персоналу навіть за процедури конкурсного відбору.

На нашу думку, методичне забезпечення оцінювання особистісних якостей та компетентностей державних службовців є успішним шляхом для підвищення загальної продуктивності державних службовців. Ми вважаємо, що в час реорганізації системи управління та модернізації Порядку проведення оцінювання службової діяльності державних службовців варто було б приділити увагу вивченню саме питанню особистісних якостей і важливості їх впливу на загальну діяльність всього органу [41]. Проте не варто керуватися лише визначиними законодавством нормати. На поняття оцінювання особистісних якостей варто дивитися ширше та ґрунтовніше підходити до цього питання.

Наприклад, в праці В.М. Данюка «Управління персоналом» питання оцінювання працівниками розглядається комплексно та включає в себе роль особистісних якостей на кінцеві показники діяльності працівника. Персонало, на думку автора підручника, є не лише об'єктом управління, а й стратегічним ресурсом організації [32]. Ми цілком розділяємо цю думку та вважаємо, що чинне законодавство потребує радикальних змін у сфері оцінювання персоналу з точки зору комплексного підходу.

РОЗДІЛ 2

ПАНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З ЕТНОПОЛІТИКИ ТА СВОБОДИ СОВІСТІ

2.1 Визначення завдань і ключових показників працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті

Державна служба України з етнополітики та свободи совісті (ДЕСС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра культури та інформаційної політики і який реалізує державну політику у сфері міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав національних меншин [5].

ДЕСС зареєстрована як юридична особа 18.03.2020 на виконання Постанови Кабінету Міністрів України від 12.06.2019 № 503 «Про утворення Державної служби України з етнополітики та свободи совісті» [6].

Провівши аналіз «Положення про Державну службу України з етнополітики та свободи совісті», затвердженого постановою КМУ від 21.08.2019 № 812 можна визначити основні завдання служби:

1. Узагальнення практики застосування законодавства з питань, що належать до її компетенції, розробка пропозицій щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів міністерств;
2. Участь у розробці цільових програм;
3. Вивчення та аналіз проблем у сфері національних меншин та суспільних процесів у сфері релігії та свободи совісті;
4. Реєстрація релігійних організацій як юридичних осіб та їх статутів;

5. Здійснення офіційного погодження щодо можливості провадження проповідницької чи іншої канонічної діяльності, виконання релігійних обрядів священнослужителями чи іншими представниками зарубіжних релігійних організацій, які є іноземцями і тимчасово перебувають в Україні [4].

Аналізуючи виокремлені завдання, відмітимо, що вони є типовим для будь-якого центрального органу виконавчої влади, але з врахуванням специфіки діяльності Державної служби України з етнополітики та свободи совісті.

Провівши аналіз чисельності персоналу державного органу зазначено, що відповідно штатного розпису гранична чисельність працівників становить 57 осіб, з яких державних службовців – 51. Фактично чисельність працюючих станом на жовтень 2021 року - 38 працівників.

Законом України «Про державну службу» передбачено, що кожен державний службовець зобов'язаний постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності. Станом на грудень 2020 року фактична чисельність державних службовців ДЕСС становила – 10 осіб, які відповідно проходили оцінювання службової діяльності за 2020 рік.

Аналізуючи внутрішні документи діяльності Державної служби України етнополітики та свободи совісті відмітимо, що працівникам ДЕСС на поточний рік завдання визначалися у січні-вересні цього року, оскільки постійно тривав процес формування штату (за 2021 рік в ДЕСС було проведено 51 конкурс на заміщення вакантних посад державної служби та перепризначення працівників, які працювали за контрактом на період дії карантину, установленого Кабінетом Міністрів України від 09.12.2020 року з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, та були визначені переможцями в конкурсах на заміщення посад державної служби) [4].

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби

категорії «Б» та «В», моніторингу їх виконання та перегляду, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 20.11.2020 № 217-20, учасниками процесу визначення завдань ключових показників державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті є: державний службовець; безпосередній керівник державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» та «В»; керівник самостійного структурного підрозділу, в якому працює державний службовець; суб'єкт призначення; служба управління персоналом.

Ми вважаємо, що кількість учасників процесу визначення завдань та проведення оцінювання є оптимальною та сприяє ефективній роботі.

Для визначення ключових показників працівникам ДЕСС було дотримано такої послідовності дій:

- 1) аналіз стратегічних документів, зокрема, плану пріоритетних дій Державної служби України з етнополітики та свободи совісті в контексті плану дій Уряду на 2021 рік, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.03.2021 року № 276-р;
- 2) виокремлення пріоритетних завдань кожного структурного підрозділу;
- 3) розроблення та узгодження змісту завдань та ключових показників з кожним державним службовцем;
- 4) підписання завдань та ключових показників, визначених за встановленою формою відповідно до Порядку проведення оцінювання службової діяльності державних службовців [7].

З метою ефективного продовження дослідження та розуміння специфіки діяльності кожного структурного підрозділу Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, автором було проаналізовано положення про службу та самостійні структурні підрозділи, виокремлено пріоритетні завдання та винесено в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Пріоритетні завдання структурних підрозділів ДЕСС

№ З/п	Назва структурного підрозділу та посади	Пріоритетне завдання на 2021 рік
1	Керівництво	Представництво України в роботі Комітетів: - керівного комітету Ради Європи антидискримінації, розмаїття та інклюзії - комітет експертів з питань ромів кочовників
2	Відділ забезпечення діяльності Голови	Забезпечення підготовки та подання Міністерству закордонних справ України Об'єднану 24-26 періодичну доповідь України про виконання положень Міжнародної конвенції про ліквідацію всіх форм расової дискримінації
3	Сектор комунікацій та інституційного розвитку	Забезпечено оформлення матеріалів на офіційних сторінках органу не менше як 80% запланованих на звітний період заходів у рамках діяльності ДЕСС
4	Відділу юридичного забезпечення та правової аналітики	Забезпечення здійснення 100% аналізу проєктів законів, стратегій, інших нормативно-правових і стратегічних документів, що надійшли на розгляд ДЕСС
5	Сектор бухгалтерського обліку та фінансового забезпечення	Забезпечення проведення єдиної фінансово-економічної політики ДЕСС на підставі законності, економічної доцільності, формування та найбільш оптимального розподілу фінансових ресурсів.
6	Сектор адміністративно-організаційного забезпечення	Встановлення єдиного порядку документування управлінської діяльності і роботи з документами із застосуванням сучасних автоматизованих систем, методичне керівництво і контроль за дотриманням встановленого порядку роботи з документами в структурних підрозділах ДЕСС
7	Головний спеціаліст з управління персоналом	Проведення обстеження системи управління якістю ДЕСС, за результатами якого затверджено план дій з удосконалення системи управління якістю
8	Головний спеціаліст з внутрішнього аудиту	Проведення оцінки ефективності функціонування системи внутрішнього контролю
9	Головний спеціаліст з питань запобігання корупції	Розроблення та затвердження антикорупційної програми ДЕСС (звіт за результатами публічного громадського обговорення проєкту Антикорупційної програми ДЕСС на 2021-2023)
10	Управління адміністративних послуг	Підготовка та подання пропозицій до Міністерства юстиції України щодо проведення у відповідність до вимог чинного законодавства й удосконалення функціонування Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців а громадських формувань з метою забезпечення ефективного моніторингу реалізації державної політики у сфері свободи совісті
11	Відділу співпраці з релігійними спільнотами	Підготовка та оприлюднення на офіційному сайті ДЕСС статистичну звітність щодо реалізації державної політики у сфері релігії та захисту прав національних меншин в Україні за 2020 рік
12	Відділу співпраці з етнічними спільнотами	Надання сприяння підвищенню рівня інституційної спроможності центральних органів виконавчої влади у виконанні міжнародних зобов'язань України щодо захисту національних меншин шляхом проведення серії вебінарів у співпраці з Офісом Верховного комісара ОБСЄ
13	Відділ аналітики та стратегічного планування	Розробка пропозицій щодо визначення пріоритетних напрямів у сфері державно-конфесійних відносин, релігії та забезпечення свободи совісті та віросповідання та міжнаціональних відносин

Джерело: розроблено автором на підставі положень ДЕСС про структурні підрозділи

В таблиці 2.1 відображено виокремлені для кожного структурного підрозділу стратегічні завдання, визначені Положенням про Державну службу України з етнополітики та свободи совісті та положенням про структурні підрозділи, які формовано в таблицю за результатами аналізу автором КМР зазначених документів.

Проаналізувавши Методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» та «В», моніторингу їх виконання, ми визначили, що важливо при визначенні завдань і ключових показників державних службовців ДЕСС враховувати наступне:

- зміст та кількість пріоритетних завдань визначених для структурних підрозділів, в якому працює державний службовець;
- посадові обов'язки, права та відповідальність, які покладені на державного службовця;
- період, який працює державний службовець;

Фактична чисельність працюючих державний службовців станом вересень місяць 2021 року становить 18 осіб, у тому числі Голова ДЕСС, для яких відповідно розроблено та затверджено завдання та ключові показники. Протягом року штатну чисельність фактично працюючих державних службовців, які підлягають щорічному оцінюванню службової діяльності було збільшено до 27 осіб.

Для ілюстрації підпорядкованості працівників державного органу, нами зроблено витяг зі штатного розпису ДЕСС, що відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Витяг зі штатного розпису ДЕСС

2. Відділ забезпечення діяльності Голови	
Начальник відділу	Категорія Б
Головний спеціаліст	Категорія В
7. Головний спеціаліст з управління персоналом	Категорія В – самостійна структурна одиниця

Джерело: розроблено автором на підставі штатного розпису ДЕСС

З даних таблиці 2.2 бачимо, що в Відділі забезпечення діяльності Голови двоє фактично працюючих працівників, а також штатним розписом передбачено одну штатну одиницю з питань управління персоналом.

Для детального аналізу та розуміння порядку затвердження завдань і ключових показників працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті пропонуємо встановити завдання та ключові показники для одного з державних службовців, а саме головного спеціаліста Відділу забезпечення діяльності Голови.

По-перше, при встановленні завдань та ключових показників працівника, було розглянуто положення про Відділ забезпечення діяльності Голови (*Додаток Д*) та виокремлено ключові завдання, а саме:

- встановлення контактів і координаційних зв'язків з відповідними органами іноземних держав, до компетенції яких належить реалізація політики у сфері міжнаціональних відносин, релігії, свободи совісті та захисту прав національних меншин в Україні;
- здійснення організаційного забезпечення та проведення міжурядових двосторонніх комісій із забезпечення прав національних меншин в Україні;
- забезпечення зв'язків Голови, заступників з центральними та місцевими органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, іншими державними органами, підприємствами, установами, організаціями, громадськістю.

По-друге, враховано посадові обов'язки відповідно до посадової інструкції (*Додаток Ж*) та виокремлено ключові, які безпосередньо впливають на реалізацію стратегічних цілей:

- систематизація та узагальнення профільної інформації зі ЗМІ, законодавства, експертних матеріалів та заходів, готує аналітичні огляди та інші матеріали з питань етнополітики;

- участь в організації стратегічного планування діяльності ДЕСС, удосконалення такого планування, внесення пропозицій до проєктів планів пріоритетних дій Уряду відповідно до встановлених форм та стандартів якості.

Враховавши всі вищезазначені фактори, з урахування системи SMART-критеріїв можемо сформулювати проєкт завдань та ключових показників для головного спеціаліста Відділу забезпечення діяльності Голови для їх обговорення з державним службовцем. Обговорення змісту проєкту завдань та ключових відбувалося дистанційно шляхом застосування технічних засобів за участі керівника самостійного Відділу забезпечення діяльності Голови, державного службовця зазначеного Відділу та головного спеціаліста з управління персоналом ДЕСС. Аналізуючи результати оцінювання службової діяльності державного службовця категорії «В» у 2020 році та під час комунікації з працівником встановлено, що доречно використати всі виокремлені посадові завдання, зокрема підготовка аналітичних матеріалів та довідок з метою якісної підготовки матеріалів для зустрічей за участі Голови ДЕСС. Також, строк виконання завдання має бути реальним для досягнення необхідного результату та визначатися з урахуванням дати прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань відповідно.

На нашу думку, доречно не включати IV квартал звітнього року загальний термін виконання завдань, оскільки останні 2 місяці звітнього року займають процеси оцінювання службової діяльності державних службовців та формування загального висновку.

Проте, за дорученням Голови Державної служби України з етнополітики та свободи совісті строк виконання встановлених завдань державним службовцям категорій посад «Б» та «В» визначено «протягом року». Ми не розділяємо таке рішення, керуючись нормативно-правовими документами, навіть з урахуванням невеликої штатної чисельності працівників (терміни проведення оцінювання службової діяльності державних службовців визначаються залежно від штатної чисельності персоналу державного органу).

Головному спеціалісту Відділу забезпечення діяльності Голови, було встановлено два завдання за формою відповідно до вимог Порядку проведення оцінювання службової діяльності державних службовців, які відображено в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3 - Завдання та ключові показники головного спеціаліста

ПОГОДЖУЮ Начальник Відділу забезпечення діяльності Голови				
ЗАВДАННЯ, Ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця категорії «Б» та «В»				
Найменування державного органу <i>Державна служба з етнополітики та свободи совісті</i> <i>Прізвище, ім'я, по батькові</i> <i>Посада головний спеціаліст</i> Найменування структурного підрозділу <i>Відділ забезпечення діяльності Голови</i> Завдання: <i>первинне/переглянуто за результатами</i>				
№	Завдання	Ключові показники результативності	Строк виконання	Завдання змінено
1	Забезпечення підготовки зустрічей за участі Голови	Підготовлено інформаційні матеріали для зустрічей	Протягом року	ні
2	Узагальнення профільної інформації зі ЗМІ	Підготовлено інформаційні довідки	Протягом року	ні
Ознайомлення державного службовця			<i>підпис</i>	П.І.Б.

Джерело: розроблено автором на підставі [14]

В таблиці 2.3 відображено встановлені завдання головному спеціалісту Відділу забезпечення діяльності Голови з урахуванням вимог законодавства. Завдання та ключові показники встановлені відповідно до стратегічних завдань Відділу та за формою визначеною Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Проаналізувавши законодавство щодо оцінювання можемо відмітити, що особі, яка визначила завдання і ключові показники державному службовцю, рекомендується щоквартально проводити з ним бесіду та/або у разі впровадження електронної системи моніторингу перевіряти та надавати зворотний зв'язок в електронному вигляді. Таку роботу з державним службовцем рекомендується проводити з метою з'ясування стану виконання

завдань і досягнення ключових показників, їх виконання не у повному обсязі, прогалин, причин порушення встановлених строків [23]. На нашу думку, дана рекомендація є корисною, адже завчасно дає змогу змінити завдання або усунути чинники, які заважають його виконанню. Такий захід дозволить зменшити коефіцієнт негативних оцінок за результатами щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців та відповідно знизить показники плинності кадрів.

Окрім того, на підставі встановлених завдань та ключових показників державним службовцям встановлюється індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальна програма професійного розвитку) на поточний рік та відповідно до Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 27.10.2020 № 201-20 [27]. Виходячи з власного практичного досвіду автора КМР, можемо відмітити важливу роль в професійному розвитку державного службовця якісно складеної Індивідуальної програми професійного розвитку.

В додаток до встановлених завдань та ключових показників, було розроблено та затверджено індивідуальну програму професійного розвитку, відповідно до вимог законодавства та з урахуванням Методичних рекомендацій щодо проведення оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

2.2 Визначення результатів виконання завдань працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті

Виходячи з аналізу нормативно-правової бази у сфері оцінювання персоналу, процес оцінювання державних службовців починається із розпорядчого акта керівника державної служби, який містить перелік осіб, результати службової діяльності яких підлягають оцінюванню. Залежно від категорії посад та органу оцінювання службової діяльності державних службовців за різними процедурами, наприклад звіт щодо результатів діяльності Голови ДЕСС (категорія А) відповідно до встановлених завдань у січні 2021 року, подається до міністру культури та інформаційної політики [6].

Результати аналізу показують, що першим етапом визначення результатів виконання завдань працівників ДЕСС є прийняття відповідного наказу про початок оцінювання службової діяльності державних службовців за 2021 рік. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку, затвердженого наказом НАДС від 18.09.2020 № 174-20, рекомендується залежно від штатної чисельності розпочинати підготовку проєкту наказу з жовтня по грудень поточного року [11]. Оскільки, штат державних службовців в ДЕСС на момент визначення результатів становить 18 осіб, то оцінювання в центральному органі виконавчої влади розпочато з 20 жовтня відповідно до наказу ДЕСС, в якому зазначено список державних службовців, строк визначення результатів виконання завдань, доручення керівникам самостійних структурних підрозділів з метою організаційного забезпечення проведення оцінювання.

Головним спеціалістом з управління персоналом ДЕСС перед підготовкою відповідного проєкту наказу було узгоджено з Головою ДЕСС та керівниками самостійних структурних підрозділів кінцеві строки:

- подання державним службовцем безпосередньому керівнику письмового звіту;

- подання державним службовцем безпосередньому керівнику форми щодо результатів виконання завдань, заповненої у частині відомостей щодо себе та займаної посади, опису досягнутих результатів у розділі кожного визначеного завдання та строку його фактичного виконання;
- початку та завершення проведення оціночних співбесід у державному органі;
- подання керівником самостійного структурного підрозділу головному спеціалісту з управління персоналом ДЕСС оформленої в установленому порядку форми щодо результатів виконання завдань;
- підготовки головним спеціалістом ДЕСС проєкту наказу про затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [12].

В день підписання відповідного наказу про початок проведення щорічного оцінювання в ДЕСС, головним спеціалістом з управління персоналом було доведено до відома всіх працівників інформації щодо етапів проведення оцінювання, строку визначення результатів виконання завдання, порядок підготовки усних пояснень та письмового звіту щодо результатів виконання завдань у частині відомостей щодо себе та займаної посади, опису досягнутих результатів у розрізі кожного визначеного завдання шляхом системи електронного документообігу центрального органу виконавчої влади [4].

Виходячи з вище зазначеного можна стверджувати, що в Державній службі України з етнополітики та свободи совісті значне навантаження припадає на головного спеціаліста з управління персоналом у зв'язку з відсутністю фактично працюючих керівників структурних підрозділів. Для прикладу, в Секретаріаті Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини роль служби управління персоналом полягає у наданні консультацій та підведенню підсумків у контексті оцінювання службової діяльності державних службовців, а встановленням завдань та формуванням Індивідуальних програм займаються безпосередньо керівники самостійних

структурних підрозділів. Проте у Державній службі України з етнополітики та свободи совісті всі питання (консультацію, розроблення проєктів завдання. Складання Індивідуальних програм професійного розвитку) покладається неформально на спеціаліста з управління персоналом. На нашу думку, це несе в собі негативний ефект, адже кожен має виконувати завдання в межах своєї компетенції.

Ключовим елементом у процесі оцінювання державних службовців, на думку Національного агентства України з питань державної служби, є розробка власного звіту. В межах дослідження, працівниками Державної служби України з етнополітики та свободи совісті було подано відповідні звіти в визначені наказом терміни та відповідні форми подано головному спеціалісту з управління персоналом для формування проєкту розпорядження щодо результатів оцінювання.

Визначення результатів виконання завдань працівників ДЕСС детально та поетапно розглянемо на прикладі встановлених в першому розділі завдань та ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності головного спеціаліста Відділу забезпечення діяльності Голови Державної служби України з етнополітики та свободи совісті:

1. Наказом ДЕСС від 20.10.2021 встановлено, що державні службовці ДЕСС мають подати звіти безпосереднім керівникам про виконання встановлених завдань протягом 7 днів з дня ознайомлення з наказом. Головний спеціаліст Відділу забезпечення діяльності Голови підготував та подав відповідний звіт начальнику Відділу за формою згідно з додатком 8 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців у частині відомостей щодо себе та займаної посади, опису досягнутих результатів у розрізі кожного визначеного завдання та строку його фактичного виконання [9].

2. Для визначення результатів виконання завдань безпосереднім керівником, який є керівником самостійного структурного підрозділу в даному випадку – начальником Відділу забезпечення діяльності Голови проведено з

головним спеціалістом Відділу, який займає посаду державної служби категорії «В», оціночну співбесіду.

Аналізуючи нормативно-правову базу у сфері оцінювання персоналу варто відмітити, що оціночна співбесіда проводиться на основі усних пояснень державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «В», про виконання завдань і ключових показників, під час оціночної співбесіди також визначаються потреби у професійному навчанні та розглядаються пропозиції щодо завдань і ключових показників на наступний період [11].

Грунтовне дослідження автором ряду методичних рекомендацій у сфері оцінювання персоналу показало, що процес встановлення завдань і ключових показників тісно поєднаний з складанням Індивідуальної програми професійного розвитку. Аналіз Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення професійної програми професійної компетенції державного службовця показав, що процес складання індивідуальної програми потребує значних часових витрат та ґрунтовної залученості кадрової допомоги. На нашу думку, самі методичні рекомендації є досить складними для сприйняття інформації державними службовцями, адже поєднуються в собі ряд різних видів професійного навчання та самоосвіти, які повинні відповідати встановленим пропорціям [15]. Перевагою вище зазначених методичних рекомендацій є наявність в додатках орієнтовного переліку професійних компетентностей державних службовців та приклад заповнення змістової частини індивідуальної програми, що дозволяє державному службовцю за підтримки кадрової служби вірно скласти програму.

Керуючись зазначеними методичними рекомендаціями, головному спеціалісту Відділу забезпечення діяльності Голови було підготовлено та подано на затвердження Голові Індивідуальну програму професійного розвитку, згідно з таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 – Індивідуальна програма професійного розвитку головного спеціаліста Відділу забезпечення діяльності Голови

ЗАТВЕРДЖЕНО Голова Державної служби України з етнополітики та свободи совісті		
ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» та «В» на 2021 рік		
Найменування державного органу <i>Державна служба з етнополітики та свободи совісті</i> <i>Прізвище, ім'я, по батькові</i> <i>Посада головний спеціаліст</i> Найменування структурного підрозділу <i>Відділ забезпечення діяльності Голови</i>		
Найменування професійної компетенції	Вид професійного навчання	Тема професійного навчання
Професійні знання	Підвищення кваліфікації за загальної короткостроковою програмою	Для вперше призначених на посади державної служби категорії «В»
Професійні знання	Самоосвіта	Інструменти для академічного залучення до публічної політики
Головний спеціаліст Відділу		<i>підпис</i> П.І.Б.
Начальник Відділу		<i>підпис</i> П.І.Б.
Головний спеціаліст з управління персоналом		<i>підпис</i> П.І.Б.

Джерело: розроблено автором на підставі [11]

З інформації, що розташована у таблиці 2.4 бачимо, що в Індивідуальній програмі професійного розвитку поєднується як і короткострокові програми, так і самоосвіта. Проте важливим аспектом є те, що самоосвіта не може становити більше 50% від загальної кількості набраних кредитів ЄКТС. Ми вважаємо, що служба управління персоналом зобов'язана проводити консультацію новопризначеним працівникам та інформувати щодо таких нюансів [28].

3. Після проведення оціночної співбесіди безпосереднім керівником заповнюється форма щодо результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «В» у частині виставлення балів, визначення оцінки та їх обґрунтування, а також визначення потреб у професійному навчанні. Начальником Відділу забезпечення діяльності Голови виставлено державному службовцю позитивну оцінку з її

обґрунтуванням на основі розрахунку середнього бала за виконання кожного визначеного завдання (з урахуванням досягнення ключових показників) за критеріями визначення балів відповідно таблиці 2.5:

Таблиця 2.5 – Критерії оцінювання

Бал	Критерій визначення балів
Не підлягає оцінюванню	Завдання не могло бути виконано через обставини, які об'єктивно унеможливили його виконання і щодо яких державний службовець не міг впливати чи пропонувати інший спосіб виконання завдання, зокрема тимчасова непрацездатність, відсторонення від виконання посадових обов'язків (повноважень)
«0»	Завдання не виконано або під час його виконання порушено вимоги законодавства у сфері запобігання корупції
«1»	Завдання виконано частково, результати не можуть бути використані через необхідність суттєвого доопрацювання, до виконання завдання державний службовець підійшов формально, чим нівелював практичну цінність отриманого результату, або завдання виконане з демонстрацією неспроможності одночасного забезпечення на належному рівні і своєчасного виконання посадових обов'язків, або під час виконання такого завдання порушено вимоги правил етичної поведінки
«2»	Завдання виконано, але з порушенням строку виконання та/або із залученням до виконання завдання інших осіб (під час виконання роботи державний службовець потребував надання зразків документів, допомоги у виробленні алгоритму роботи, аналізі нормативно-правових актів, суттєвому коригуванні проектів документів, проявляв низьку самостійність)
«3»	Завдання виконано своєчасно, результат якого повною мірою можна використати в роботі. Робота проводилась ефективно з дотриманням правил етичної поведінки
«4»	Завдання виконано своєчасно (завчасно), результат високої якості, його досягнуто з високим ступенем самостійності (за необхідності командної роботи), ініціативності, робота проводилась ефективно, з дотриманням правил етичної поведінки.

Джерело: додаток 4 до Порядку (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591)

З таблиці 2.5 бачимо, що існує чотирьох бальна система оцінювання кожного зі встановлених завдань та відповідно аргументи щодо встановлення тієї чи іншої оцінки. На нашу думку, позитивним аспектом в розроблених Національним агентством України з питань державної служби є те, що завдання може бути неоцінене за наявності на те відповідних причин.

4. Начальником Відділу забезпечення діяльності Голови ДЕСС передано головному спеціаліст з управління персоналом оформлену в

установленому порядку форму щодо результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «В», за 2021 рік для зберігання в особовій справі такого державного службовця.

За результатами поведення оцінювання службової діяльності державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, головному спеціалісту Відділу забезпечення діяльності Голови було встановлено «позитивну» оцінку за результатами виконання завдань та ключових показників на 2021 рік та включено до загального висновку. Серед державних службовців ДЕСС жоден працівник не отримав «негативної» оцінки за результатами оцінювання службової діяльності за 2021 рік, проте відповідно до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2019 № 640 (зі змінами), у разі отримання державним службовцем негативної оцінки відповідний висновок може бути оскаржений таким державним службовцем відповідно до статті 11 Закону України «Про державну службу». На нашу думку, отримані результати оцінювання службової є позитивним показником діяльності органу, але не зовсім об'єктивними. Адже орган лише новостворений та протягом року відбувався процес комплектування штату. Ми переконані, що результати оцінювання можуть бути об'єктивними лише тоді коли працівник має безпосереднього керівника та за умови безперервної роботи понад 6 місяців.

2.3 Виявлення проблем в системі оцінювання результатів діяльності працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті та затвердження висновку

Щодо процедури оцінювання службової діяльності державних службовців існує безліч різних думок. Звісно, є конструктивна критика, яку працівники Національного агентства України з питань державної служби збирають та аналізують, щоб удосконалити процедуру оцінювання. Проте часто оперують недостовірною інформацією, викривленим уявленням про саме оцінювання. Врешті-решт, говорять, що це ще одна непотрібна нікому формальна процедура, що тільки забере дорогоцінний робочий час, створить ще одну підставу преміювати обраних тощо.

Часто на заходах представники Національного агентства України з питань державної служби стають на захист процедури оцінювання та аргументувати її необхідність, проте державні службовці продовжують висловлюватися негативно і часто критично.

Ми переконані, що для працівників служб управління персоналом та керівників структурних підрозділів оцінювання – це інструмент управління персоналом, спрямований на взаємодію керівників і підлеглих їм державних службовців, який полягає у плануванні, моніторингу та критичному аналізі робочих цілей державних службовців та їхнього загального внеску в ефективність роботи державного органу [12].

Ми вважаємо, що безпосередній керівник державного службовця в процесі оцінювання має мислити не як оцінювач, а як наставник, на кшталт, тренера в спорті. Наставник – це людина, яка активно взаємодіє з державним службовцем, єдиною метою якої є підвищення результативності його роботи, і, в кінцевому підсумку, допомогти йому у досягненні визначених завдань [39]. Саме такий підхід дозволить об'єктивно оцінити діяльність державного службовця.

Процес оцінювання, його планування, організація та проведення в державному органі не потребує жодних додаткових витрат людських, часових чи матеріальних ресурсів. Цей процес проводиться в межах робочого часу та посадових обов'язків державних службовців. Натомість, на нашу думку, результатом оцінювання, окрім зазначеного, має бути аналіз кожної посади державного органу, а також ефективності і результативності роботи кожного державного службовця та оптимізація роботи державного органу в цілому [36].

Проте, практичний досвід проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців ДЕСС свідчить дещо про інше. Серед працівників ДЕСС, в контексті проведення дослідження щодо системи управління якістю центрального органу виконавчої влади, було проведено анонімне опитування, яке дало результати відображені в таблицях 2.6-2.8:

Таблиця 2.6 – Витяг № 1 з опитування державних службовців

Розподіл відповідей працівників ДЕСС на запитання «Скільки часу протягом кварталу у Вас займає підвищення кваліфікації?»	
53,8 %	- навчання займає близько 20% робочого часу
15,8 %	- навчання займає більше 30% робочого часу
15,0 %	- не підвищую кваліфікацію
15,4 %	- інший варіант відповіді/складно відповісти

Джерело: розроблено автором на підставі опитування працівників ДЕСС

Виходячи з даних, відображених в діаграмі в таблиці 2.6, бачимо, що майже понад 60 % працівників витрачають четверть робочого часу на підвищення кваліфікації, що безпосередньо впливає на загальну результативність та продуктивність праці. А саме 53,8 % працівників витрачають близько 20% робочого часу та 15,8 % працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті виділяють на підвищення кваліфікації близько 30% часу. Але також бачимо негативний показник (15,0%) з числа працівників, які не підвищують кваліфікацію зовсім.

Таблиця 2.7 – Витяг № 2 з опитування державних службовців

Розподіл відповідей працівників ДЕСС на запитання «Чи вважаєте Ви процедуру оцінювання застарілою?»	
84,6 %	- так, процедура оцінювання застаріла
15,4 %	- ні, все влаштовує

Джерело: розроблено автором на підставі опитування працівників ДЕСС

Показники винесені в таблиці 2.7 чітко відображають основну проблему існуючої системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. З показників в таблиці бачимо, що майже 85% державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті вважають існуючу процедуру оцінювання застарілою, що відповідно має негативний ефект на ставлення та відчуття відповідальності в виконанні встановлених завдань та ключових показників результативності.

Таблиця 2.8 – Витяг № 3 з опитування державних службовців

Розподіл відповідей працівників ДЕСС на запитання «Чи було б корисним для Вас запозичення процедури оцінювання діяльності працівників з приватного сектору?»	
69,2 %	- так, варто було б використовувати практику приватних компаній
28,2 %	- ні, система оцінювання державних службовців має відрізнитися від приватного сектору
2,6 %	- складно відповісти

Джерело: розроблено автором на підставі опитування працівників ДЕСС

Аналізуючи показники зображені в таблиці 2.8 можна зазначити, що майже 70% державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті вважають за корисне залучення досвіду оцінювання діяльності персоналу з приватного сектору.

Виходячи з даних в таблицях 2.5-2.7 можемо зробити висновок, що загальне сприйняття процедури оцінювання результатів службової діяльності

державних службовців працівниками ДЕСС досить негативне. Основними проблемами в системі оцінювання службової діяльності державних службовців є:

- процес оцінювання загалом є застарілим та потребує реорганізації шляхом запозичення досвіду з приватного сектору;
- мала кількість професійних навчань виходячи з специфіки діяльності ДЕСС;
- при заповненості штату в 40% нераціонально витрачати час на самоосвіту нехтуючи виконанням посадових обов'язків.

На нашу думку, основна проблема полягає в тому, що працівники не розуміють важливість проведення оцінювання, хоча і існує ряд різних матеріалів та роз'яснень Національного агентства України з питань державної служби щодо цього питання.

Така атестація не повинна стати додатковим стресогенним чинником на фоні змін, що відбуваються, а лише інформаційним підґрунтям для реалізації заходів щодо підвищення результативності та ефективності роботи державних службовців. Впровадження комплексної системи оцінювання має відбуватись поетапно, проте варто сформулювати вимоги до неї, базуючись на успішному досвіді інших країн [27]. Ми вважаємо, що серед актуальних вимог до системи атестації державних службовців варто виділити:

- 1) вимірність показників, за якими проводиться оцінювання;
- 2) незалежність та неупередженість того, хто оцінює;
- 3) співставлення отриманих результатів із аналогічними за попередні періоди служби;
- 4) вплив результатів на подальшу службу посадовця та його оплату праці;
- 5) гнучкість та адаптивність системи оцінювання до змін зовнішнього середовища;

6) інтегрованість із системою навчання та підвищення кваліфікації, тощо.

На нашу думку, актуальною проблемою існуючої системи оцінювання державних службовців є відсутність інформації про її ефективність. Адже, немає статистичних даних про успішність проходження атестації посадовцями, вплив її результатів на продовження служби чи її припинення, зокрема у 2020 році, що формує упереджене ставлення до системи як з боку державних службовців, так і суспільства в цілому [48].

Окрім цього, проблематичним питанням саме для головного спеціаліста з управління персоналом ДЕСС є формування висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Станом на 1 листопада 2021 року в ДЕСС штатним розписом передбачено одну штатну одиницю з питань управління персоналом, що є порушенням чисельності служби персоналу. Відповідно до розділу першого Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47 (зі змінами), чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом. Виходячи з того, що фактична кількість працюючих становить 38 осіб (включаючи державних службовців), відбувається значне навантаження на головного спеціаліста з управління персоналом, адже всі завдання передбаченні Типовим положення про службу управління персоналом державного органу покладені на одного спеціаліста. На нашу думку, доцільно внести зміни до штатного розпису та ввести більше посад спеціалістів з кадрових питань, що неодмінно покращить результати виконання завдань [12].

Висновок щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В», в якому виставляється оцінка, за формою згідно з додатком 5 Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних

службовців затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення, тобто Голови ДЕСС. Відповідні відомості зазначаються в особовій картці такого державного службовця. Висновок має бути затверджений у грудні місяці поточного року. На нашу думку, в частині затвердження висновку норми законодавства досить чіткі та зрозумілі, що дозволяє кадровій службі якісно виконувати роботу та готувати відповідні розпорядчі документи [9].

За результатами оцінювання державні службовці, які отримали відмінні оцінки, підлягають преміюванню. Ми вважаємо, що в даному випадку преміювання виступає хорошою мотивацією для працівників якісно та своєчасно виконувати поставлені завдання. Проте, варто формувати не лише матеріальну мотивацію, але і запроваджувати альтернативні шляхи зацікавленості працівників в якісному проходженні оцінювання службової діяльності.

У разі отримання негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець звільняється зі служби відповідно до пункту 3 частини першої статті 87 Закону України «Про державну службу» [2].

На нашу думку, важливим фактором соціальної захищеності працівників є те, що висновок щодо результатів оцінювання з негативною оцінкою може бути оскаржений державним службовцем. Оскарження здійснюється відповідно до статті 11 Закону України «Про державну службу». Тобто, державний службовець у місячний строк з дня, коли він дізнався або повинен був дізнатися про це, може подати керівнику державної служби скаргу з зазначенням фактів порушення його прав або перешкод у їх реалізації. У скарзі держслужбовець може вимагати від керівника державної служби утворення комісії для перевірки викладених у скарзі фактів. Керівник державної служби зобов'язаний не пізніше 20 календарних днів із дня отримання скарги надати державному службовцю обґрунтовану письмову відповідь (рішення). У разі неотримання в установлений строк обґрунтованої відповіді на скаргу або незгоди з відповіддю

керівника державний службовець може звернутися із відповідною скаргою до суду [2].

Ми переконані, що оцінювання службової діяльності державних службовців є одночасно корисним та складним питання. Протягом останніх 5 років Національним агентством України з питань державної служби активно розглядається питання внесення змін до Порядку проведення оцінювання, зокрема затверджено Типовий порядок оцінювання. Також за останні 3 роки було розроблено ряд пропозицій щодо удосконалення існуючої системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та проведено ряд заходів щодо збору інформації та впровадження запропонованих шляхів. На нашу думку, внесені зміни до законодавства не суттєві та потребують радикальних змін, зокрема у сфері дослідження ефективності від пройдених програм підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З ЕТНОПОЛІТИКИ ТА СВОБОДИ СОВІСТІ

3.1 Програма заходів щодо покращення системи оцінювання результатів службової діяльності працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті

Провівши оцінювання службової діяльності державних службовців в Державній службі України з етнополітики та свободи совісті можна зазначити, що на сьогодні є ряд проблем в процедурі оцінювання всіх державних службовців категорій «Б» та «В». Оскільки принципи проведення оцінювання службової діяльності державних службовців в різних державних органах регламентуються одними і тим ж нормативно-правовими актами, то з впевненістю можемо стверджувати, що більшість виокремлених проблем в другому розділі КМР можна інтерпретувати як проблематику всієї системи державного управління, зокрема в контексті процедури проведення оцінювання результатів діяльності державних службовців.

За результатами проведеного оцінювання службової діяльності працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті нами визначено наступні проблеми в системі оцінювання державних службовців:

- нерозуміння працівниками важливості якісного проведення щорічного оцінювання з точки зору управлінської складової;
- неможливість виміряти показники кадрового потенціалу державних службовців, а також результативність та ефективність їх діяльності;
- застаріла система оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;

- значні часові затрати на виконання Індивідуальної програми професійного розвитку;
- недостатність кадрового штату в межах Державної служби України з етнополітики та свободи совісті (порушення чисельності персоналу).

В процесі встановлення завдань та ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців категорій «Б» та «В» Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, нами було встановлено, що працівники негативно налаштовані на процес оцінювання, зокрема тому, що не розуміють важливості та користі від результатів проведеного оцінювання. Основною мотивацією в якісному виконанні встановлених завдань та ключових показників результативності для державних службовців виступає щорічна премія (у разі відмінної оцінки) або небажання підпасти під дисциплінарне провадження (у разі отримання негативної оцінки).

Оцінка результатів службової діяльності - це невід'ємна та одна з найважливіших частин в структурі управління працею державних службовців. Ефективність діяльності залежить від ефективного розташування працівників та їх відповідності займаних посаді. А отже, оцінка службової діяльності державних службовців допомагає вирішенню ряду управлінських завдань.

Наразі, Національне агентство України з питань державної служби проводить ряд інформаційних зустрічей з метою донесення додержавних службовців важливості якісного проведення оцінювання службової діяльності державних службовців. Проте, ми вважаємо, що цього замало для досягнення зазначеної мети.

Ми переконані, що персонал потрібно оцінювати не лише з точки зору щорічного оцінювання, але й ще при вступні на державну службу. Перші кроки вже були зроблені в цьому напрямі, зокрема в Указі Президента України від 20 вересня 2007 року № 900 «Про заходи щодо реформування державної служби в Україні та забезпечення захисту прав державних службовців» [39] ключовим завданням в процесі реформування державної служби визначено удосконалення

порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, а також щодо встановлення спеціальних вимог до процедури добору та просування по службі. На нашу думку, зазначені кроки є досить важливими в ефективному функціонуванні державної служби загалом, оскільки оцінювання персоналу на етапі добору дасть змогу в подальшому мінімізувати багато факторів, зокрема зменшить плинність кадрів, зменшить статистичні показники у сфері дисциплінарних проваджень та забезпечить ефективне використання бюджетних коштів відповідно.

Однак, у нормативно-правових актах щодо оцінювання та розвитку персоналу відсутні акценти у сфері трансформації системи оцінювання державних службовців з точки зору євроінтеграції. Тому, ми вважаємо, що доцільно було б розробити загальну методику оцінки персоналу для державних службовців України з урахуванням досвіду зарубіжних країн, зокрема Чехії та Словаччини. Ми пропонуємо запозичити досвід Чехії та впровадити в оцінку державних службовців при доборі на державну службу наступні критерії: патріотизм, дисциплінованість, успішне навчання та належну якість роботи. Окрім того, ми вважаємо, що корисним та ефективним буде наслідувати досвід Словаччини, зокрема проводити щорічні оцінювання знання правової системи (знання спеціального законодавства), якості роботи та трудової дисципліни [34].

Провівши оцінювання службової діяльності державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті та проаналізувавши чинне профільне законодавство, нами було встановлено те, що не розроблено методики та тести визначення здібностей та можливостей державного службовця.

Ми вважаємо, що було б корисним в контексті державної служби розробити методику опитування державних службовців з метою визначення їх можливостей та розробити тести на онлайн платформах для збору інформації щодо пройдених державними службовцями навчань. Передбачається, що методика опитування могла б містити проекти анкети опитування

безпосереднього керівника учасника професійного навчання та анкети зворотнього зв'язку від учасника професійного навчання, а також інструкцію щодо розрахунку результативості професійного навчання. Таким чином, ми матимемо можливість відслідковувати ефективність існуючих програм підвищення кваліфікації, ефект від їх проходження та розумітимемо потреби державних службовців.

Проведення внутрішніх навчань для державної служби не є новим явищем, проте всі навчання в контексті державної служби є досить формальними і не сприймаються державними службовцями на належному рівні, оскільки відсутній інтерес.

Однак, на сьогодні в умовах пандемії більшість програм підвищення кваліфікації реалізується дистанційно шляхом використання різноманітних онлайн платформ, зокрема більшість курсів залишаються в записі і їх можна переглянути в будь-який час. На нашу думку, можливість дистанційного навчання має не лише позитивні сторони (можливість раціонально розподілити час та навантаження), але і досить вагому негативну сторону – неможливість відслідкувати ефект від пройденої програми. Як показує практика, державні службовці часто користуються тим, що програми підвищення кваліфікації проходять дистанційно та залишаються в записі на тривалий час та неякісно проходять навчання [6].

Найбільш складним та проблематичним питання, на нашу думку, є застаріла система оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. За останні кілька років Національне агентство України з питань державної служби намагається робити кроки з метою вирішення цієї проблеми, проте позитивно ефекту від змін до законодавства наразі немає. На нашу думку, поточну проблему можна вирішити лише запозичення досвіду з приватного сектору та шляхом реформування системи оцінювання державних службовців з урахуванням європейського орієнтиру.

На думку 85 % державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті система оцінювання службової діяльності

державних службовців є застарілою та потребує переймання практики приватного сектору у сфері оцінювання працівників.

Наразі не існує єдиного універсального підходу до оцінювання службової діяльності державних службовців як в Україні, так і серед країн-членів Європейського Союзу, проте запозичивши досвід інших країн можна збудувати ефективну систему для формування висококваліфікованого штату державних службовців [18].

Аналізуючи окремо індивідуальну проблему в ефективній роботі з персоналом Державної служби України з етнополітики та свободи совісті нами було встановлено порушення штатної чисельності кадрової служби. Зокрема, варто відзначити, що порушення відбувається не через відсутність спеціалістів, а через помилки при розробленні штатного розпису (передбачено лише одну штатну посаду – головний спеціаліст з управління персоналом), у зв'язку з некомпетентністю Голови органу державної влади.

Загалом, з метою вирішення окреслених в КМР проблем автор пропонує наступні шляхи вирішення:

1. Розроблення проекту Методичних рекомендацій щодо проведення внутрішніх навчань в центральних органах виконавчої влади.
2. Запровадження неформальних внутрішніх навчань та запозичення практики оцінювання персоналу з приватного сектору.
3. Затвердження тестування на абстрактне мислення для всіх категорій посад державної служби.
4. Розробка та впровадження опитувальника державних службовців щодо ефекту від пройденого курсу підвищення кваліфікації.
5. Внесення змін до штатного розпису Державної служби України з етнополітики та свободи совісті.

Всі перераховані проблеми потребують шляхів та інструментів для їх вирішення. Ми переконані, що рухаючись поступово крок за кроком маємо можливість в майбутньому побачити дійсно конкурентноспроможну державну службу на чолі з високкваліфікованими працівниками.

3.2 Впровадження запропонованих заходів щодо покращення системи оцінювання результатів службової діяльності працівників

У рамках кроків з реалізації реформи у сфері оцінювання та розвитку персоналу, Національним агентством України з питань державної служби у 2020 році підготовлено Концепцію реформування та методику проведення класифікації посад. У щорічній доповіді Голова Агентства з питань державної служби Наталії Алюшиної було зазначено, що саме ефективність та спроможність системи державної служби, обумовлює здатність країни надавати якісні послуги та забезпечувати інтереси її громадян. Ми цілком підтримуємо дану позицію і акцентуємо увагу, що на шляху до покращення системи оцінювання службової діяльності державних службовців вже є змістовні змін до процесу добору персоналу [13].

Однією з проблем оцінювання службової діяльності нами було визначено недостатність оцінки персоналу на етапі конкурсного відбору. Ми пропонуємо додати в процедуру проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, окрім тестування на знання законодавства ще й тестування на абстрактне мислення для категорій посад державної служби «Б» та «В». Оскільки практика використання тестування на абстрактне мислення категорії посади «А» є успішною в контексті державної служби, відповідно до офіційних даних з порталу Національного агентства України з питань державної служби. Ми переконані, що тестування на абстрактне мислення важливо для всіх категорій посад, оскільки ми матимемо можливість дослідити здатність знаходити закономірності та встановлювати причинно-наслідкові зв'язки. Ми розділяємо думку Мозгової Н.Г. в праці «Особливості абстрактного мислення», що узагальнений та опосередкований характер відображення дійсності, нерозривний зв'язок з мовою, активний характер відображення - це основні особливості абстрактного мислення [32].

Виходячи з вище сказаного, ми пропонуємо зробити інтерпретацію з тестування для категорії «А», а саме встановити час виконання тесту - 15 хв та викласти завдання в наступній редакції (рисунок 3.1):

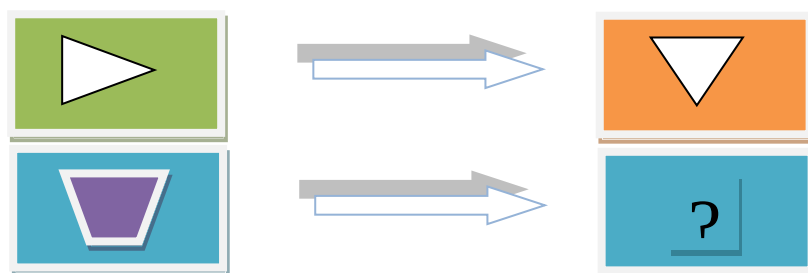


Рисунок 3.1 – проєкт завдання з тесту на абстрактне мислення [10].

На рисунку 3.1 представлено одне з завдань на абстрактне мислення, а саме кандидатам на посади пропонується ознайомитися з графічною інформацією, запропонувати свій варіант рішення та описати чому саме вони прийняли таке рішення у розвитку завдання. Ми передбачаємо, що завдяки отриманим результатам можна буде визначити наскільки кандидат вміє логічно міркувати та які шляхи обирає для вирішення тих чи інших завдань. Також, на нашу думку, оцінка кандидата з урахуванням тестування на абстрактне мислення під час добору на державну службу допоможе в подальшому отримувати відмінні показники під час щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців.

На нашу думку, для отримання висококваліфікованих та мотивованих працівників необхідно комплексно оцінювати державних службовців поєднуючи оцінювання якостей державного службовця, результатів їх діяльності та кадрового потенціалу. Таким чином, ми маємо можливість мінімізувати проблему нерозуміння державними службовцями необхідності якісно та відповідально проходити щорічне оцінювання, адже при доборі будемо залучати до державної служби відразу мотивованих та націлених на публічну діяльність державних службовців.

На сьогодні частина програм підвищення кваліфікації відбувається дистанційно шляхом використання різноманітних онлайн платформ, що не є цілком ефективним в підсумку для загальної ерудованості працівників.

Для вирішення зазначеної проблеми ми пропонуємо розробити коротке опитування на доступних онлайн платформах і кожен державний службовець після проходження певного курсу відповідно до власної Індивідуальної програми професійного розвитку зможу пройти тест з розгорнутими та тестовими варіантами відповідей.

Нами було розроблено проєкт опитувальника та направлено пропозицію щодо запропонованого заходу на розгляд до Національного агентства України з питань державної служби (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 – Проєкт опитувальника державних службовців щодо ефекту від пройденого курсу підвищення кваліфікації

<i>Опитування результативності професійного навчання державних службовців</i>	
<i>Запитання</i>	<i>Варіанти відповідей</i>
Виберіть із запропонованих варіантів рівень Вашого державного органу:	1. Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Офіс Президента України, апарати (секретаріати). 2. Міністерства, центральні органи виконавчої влади із спеціальним статусом, який встановлений законом. 3. Інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.
Виберіть із запропонованих діапазонів той, який відповідає Вашому вікові:	18-30 років 31-45 років 46 -65 років Старше 65 років
Вид пройденого професійного навчання	- підвищення кваліфікації за сертифікованою програмою - підвищення кваліфікації за короткостроковою програмою - самоосвіта
Кількість витраченого часу на проходження професійного навчання	- 1-2 години - Протягом 1 дня - Протягом кількох днів
Спосіб проходження відповідного навчання	- дистанційно - за фізичної присутності - змішана форма навчання

Продовження таблиці 3.1

Чи вважаєте Ви пройдену програму корисною для Вашої професійної діяльності?	- Так - Ні - Частково
Які недоліки має пройдена Вами програма навчання (на Вашу думку)?	Розгорнута відповідь

Джерело: розроблено автором на підставі [9]

В таблиці 3.1 ми сформуваємо пропозиції до опитування результативності від пройденого професійного навчання, завдяки чому ми зможемо відслідковувати які слабкі місця є в тій чи іншій програмі навчання та чи є вони корисними для державних службовців. Ми переконані, що якісно сформовані програми навчання державних службовців є складовою успішного проходження оцінювання службової діяльності кожного державного службовця.

Ми переконані, що вірно підібрані програми професійного навчання здатні підвищити мотивацію працівників, розвинути їх професійні та особистісні компетенції, що відповідно дозволить формувати кадровий потенціал.

Окрім того, нами було проведено аналіз змін до нормативно-правових актів у сфері оцінювання службової діяльності державних службовців (зміни до Порядку проведення оцінювання державних службовців категорії «Б» та «В» за 2019-2021 роки) та зроблено висновок, що зміни були не значні та досить формальні. Ми вважаємо, що необхідно змінювати підхід до оцінювання та пропонуємо провести в межах Державної служби України з етнополітики та свободи совісті експеримент щодо запровадження неформальних внутрішніх навчань. В межах запропонованого заходу було виконано наступне:

- зібрано інформацію щодо потреб та інтересів державних службовців щодо внутрішнього навчання (оскільки в Службі 50 % працівників з числа вперше призначених на державну службу, то відповідно цікавою та корисною темою для внутрішнього навчання було визначено – процес проведення щорічного оцінювання);

- головним спеціалістом з управління персоналом розроблено програму заходу тривалістю 2 дні по 2 години з відривом від робочого процесу (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2 – Програма внутрішнього навчання державних службовців

День 1	
Час:	- Відкриття внутрішнього навчання, ознайомлення з поточними питаннями - Особливості складення завдань та ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності
	<i>головний спеціаліст з управління персоналом</i>
День 2	
Час:	- Прикладні аспекти складення Індивідуальної програми професійного розвитку державних службовців - Процедура проведення атестації новопризначених державних службовців - Процес підбиття підсумків щодо результатів службової діяльності
	<i>головний спеціаліст з управління персоналом</i>

Джерело: розроблено автором на підставі [3]

В таблиці 3.2 відображено ключові аспекти проходження щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців, які необхідно розуміти всім працівникам для успішного проходження оцінювання. Ми переконані, що вірно визначені завдання та ключові показники результативності спільно з Індивідуальною програмою професійного розвитку є важливою складовою при їх ефективному виконання протягом року;

- погодження проєкту внутрішніх навчань з Головою державного органу, підготовка відповідного розпорядження щодо внутрішнього навчання з визначенням працівників, які будуть залучені до заходу.

З метою подолання існуючої проблеми формалізованих внутрішніх навчань в органах державної влади ми пропонуємо провести внутрішнє навчання у форматі «круглого столу». В процесі семінару працівники будуть не лише слухати інформацію, але й ставити запитання та відразу розробляти власні завдання та індивідуальні програми. Ми вважаємо, що такий формат внутрішніх навчань спільно з кадровою службою буде ефективним для

державних службовців, оскільки працівники будуть відразу розуміти специфіку та принципи встановлення завдань і ключових показників, зуміють влучно підібрати програми навчання та розумітимуть як будувати власну роботу протягом року.

Окрім того, альтернативою для внутрішніх неформальних навчань може бути переймання досвіду приватних установ у контексті оцінювання діяльності державних службовців. Для прикладу, ми пропонуємо використати досвід Товариства з обмеженою відповідальністю «КТ Україна», а саме:

- проведення групових виїздів за межі адміністративної будівлі, де в неформальній атмосфері можна розпізнати особисті якості кожного з працівників, розкрити потенціал та інтереси кожного;
- проведення внутрішніх навчань у контексті розвитку лідерських якостей та ораторського мистецтва, що дозволить формувати потенційно висококваліфікованих працівників та з метою формування кадрового потенціалу з межах конкретної організації.

Ми вважаємо, що залучення цього досвіду на державну службу буде не лише корисним та цікавим для державних службовців, але і дасть змогу підвищити результативність праці як і окремого працівника, так і всього державного органу.

Виходячи з вищезазначеного ми пропонуємо внести зміни до існуючого штатного розпису, створити Сектор управління персоналу у складі двох осіб – начальника Сектору та головного спеціаліста. Ми переконані, що при відповідності чисельності спеціалістів з кадрів нормам чинного законодавства та відповідному розподілі обов'язків між спеціалістами можна досягти відмінних показників діяльності всього органу. Адже при ефективному розподілі обов'язків буде забезпечено якісну консультацію всіх працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті [19].

Провівши оцінювання службової діяльності державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті та з'ясувавши існуючі проблеми, ми пропонуємо внести зміни безпосередньо до системи

оцінювання. Зокрема, додати в форму завдань та ключових показників результативності пункт, де працівник зможе проявити себе не лише як спеціаліст, який діє відповідно до посадової інструкції, але й як особистість (у контексті державної служби). Мається на увазі, можливість державних службовців вносити власні пропозиції до бачення нормативно-правових актів в межах компетенції органу державної влади або створювати проєкти соціальних заходів з метою реалізації власного потенціалу та в інтересах громадян України.

3.3 Оцінка результативності запропонованих заходів

В межах КМР було проведено оцінювання службової діяльності державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, визначено проблематику в існуючій системі оцінювання державних службовців в Україні та запропоновано заходи щодо покращення системи оцінювання. Для оцінки ефективності запропонованих заходів відобразимо проблематику та шляхи покращення існуючої системи оцінювання в таблиці 3.3:

Таблиця 3.3 – Проблематика системи оцінювання діяльності державних службовців та запропоновані шляхи покращення

<i>№ з/п</i>	<i>Визначені проблеми в системі оцінювання</i>	<i>Запропоновані шляхи вирішення проблеми</i>
1	Недостатність оцінки персоналу на етапі конкурсного відбору	Запровадження тестування на абстрактне мислення для категорій посад державної служби «Б» та «В»
2	Неможливість виміряти показники кадрового потенціалу державних службовців, а також результативність та ефективність їх діяльності	Розробка та впровадження опитувальника державних службовців щодо ефекту від пройденого курсу підвищення кваліфікації
3	Застаріла система оцінювання результатів службової діяльності державних службовців	Запровадження неформального внутрішнього навчання державних службовців
4	Недостатність кадрового штату в межах Державної служби України з етнополітики та свободи совісті (порушення чисельності персоналу)	Внесення змін до штатного розпису, утворення Сектору по роботі з персоналом

Джерело: розроблено автором на підставі дослідження КМР

В таблиці 3.3 винесено основні проблеми, які безпосередньо впливають на кінцевий результат всього процесу оцінювання службової діяльності державних службовців як в окремому органі (Державна служба України з етнополітики та свободи совісті), так і в цілому в Україні.

Нами було проведено оцінку ефективності кожного із запропонованих шляхів вирішення проблеми, тому пропонуємо розглянути результати кожного із них окремо.

В межах дослідження КМР неможливо фактично оцінити результативність запропонованого заходу щодо запровадження тестування на абстрактне мислення для категорій посад державної служби «Б» та «В», адже запровадження такого заходу можливе лише за дотримання певної законодавчої процедури та внесенням змін до нормативно-правових актів, зокрема до Порядку проведення конкурсу на заміщення посад державної служби [1].

Проте ми переконані, що запровадження запропонованого заходу щодо проведення абстрактного мислення позитивно відобразиться на загальних показниках оцінювання службової діяльності всіх державних службовців. Адже, тестування на абстрактне мислення практикується в Україні, але виключно для посад державної служби категорії «А».

Порядком проведення конкурсу на заміщення посад державної служби визначено, що тестування на абстрактне мислення проводиться з метою оцінки здібностей щодо логічного мислення, встановлення причинно-наслідкового зв'язку. Ми погоджуємося саме з такою дефініцією та наголошуємо, що даний вид тестування в контексті сучасної державної служби важливий для всіх категорій посад [11]. У 2021 році на державній службі працює дещо молоде покоління, якому не вистачає життєвого та практичного досвіду – тестування на абстрактне мислення допоможе визначити на скільки швидко працівник здатний засвоювати інформацію, чи має потенційно лідерські якості та яким чином вирішує проблемні питання. За допомогою даного заходу можливо сформувати потенційно кваліфікований штат не лише керівної ланки, а всієї державної служби.

З числа перерахованих проблем та за виключенням вище зазначеної, оцінку решти запропонованих шляхів вирішення виокремлених проблем було проведено на практиці роботи з державним службовцями Державної служби України з етнополітики та свободи совісті.

Протягом трьох місяців всі державні службовці, які підвищували свою кваліфікацію, заповнювали короткий опитувальник на google диску

(Додаток 3), відповіді на які потім нами було проаналізовано та винесено до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати опитування державних службовців щодо ефективності пройденого підвищення кваліфікації

<i>Вік працівників</i>	<i>Тип пройденної програми</i>	<i>Відсоткові показники ефективності</i>	<i>Коментарі працівників</i>
18-30 років	Короткострокові сертифіковані програми, курси самоосвіти	43% - зазначили, що програми є неефективними або частково корисними	В програмах мало практичних аспектів, зокрема лише теоретичні матеріали. Великі затрати по часу, що впливає на виконання обов'язків
31-45 років		56% - зазначили, що програма є корисними 12% - не корисно	
46-65 років		78% - зазначили, що програми цікаві та корисні	

Джерело: розроблено автором на підставі опитування працівників ДЕСС

З таблиці 3.4 бачимо, що державні службовці проходили в більшості випадків короткострокові програми або курс самоосвіти, але в програмах недостатньо практичних складових, які були б ефективними для виконання державних службовців.

Як показують статистичні дані з порталу Національного агентства України з питань державної служби [4] станом на 2021 рік серед державних службовців переважає молодь (від 23 до 45 років), яка потребує практичного досвіду. На нашу думку та відповідно до проведеного опитування в межах Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, в програмах підвищення кваліфікації недостатньо практичних аспектів, які б стали ефективними інструментами в діяльності державних службовців.

Ми переконані, що запропонований опитувальник було б ефективно використовувати в кожному державному органі з метою ефективної модернізації навчальних програм підвищення кваліфікації державних службовців. Адже, вагому частину системи оцінювання службової діяльності державних службовців становить виконання Індивідуальної програми професійного розвитку, що впливає на кінцеву оцінку виконання завдань та

ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності протягом року.

За згодою Голови Державної служби України з етнополітики та свободи совісті в центральному органі виконавчої влади було проведено внутрішнє навчання відповідно до розробленої програми головним спеціалістом з управління персоналом за темою «Специфіка оцінювання службової діяльності державних службовців» тривалістю в два дні по дві години. Як і передбачалося внутрішнє навчання відбувалося в форматі «круглого столу» та в результаті кожним державним службовцем було складено проєкт завдання та ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності на наступний рік.

В завершення внутрішнього навчання державним службовцям було запропоновано висловити власну думку щодо ефективності семінару і отримано наступні відгуки (рисунок 3.2):



Рисунок 3.2 – Результати опитування державних службовців щодо ефективності внутрішнього навчання

Джерело: розроблено автором на підставі опитування працівників ДЕСС

З рисунку 3.2 бачимо, що 76% державних службовців відзначили, що подібні внутрішні навчання були корисними і ефективними для їх практичного розуміння щодо системи оцінювання службової діяльності, 22% - відзначили,

що внутрішні навчання в форматі «круглого столу» є ефективними для визначення особистих якостей працівників (лідерських та комунікаційних якостей), 2% - утрималися від коментарів.

Виходячи з отриманих показників можна з впевненістю говорити про позитивний ефект від проведення неформального внутрішнього навчання. Ми переконані, що проведення подібних внутрішніх навчань (з елементами практики) здатне знайти слабкі місця в діяльності кожного державного службовця та покращити діяльність. Виходячи з цього, на нашу думку, зміняться показники оцінювання службової діяльності державних службовців в позитивну сторону – збільшиться статистичний показник отримання відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання.

Під час чергового засідання Ради управління людськими ресурсами (постійний консультативно-дорадчий орган, до складу якого увійшли представники HR-департаментів усіх центральних органів виконавчої влади) від 09 жовтня 2021 року нами було розкрито питання, щодо зміни програм внутрішніх навчань в центральних органах виконавчої влади за для ефективності оцінювання службової діяльності державних службовців. За підтримки Національного агентства України з питань державної служби та спільно з Українською школою урядування на 2022 рік розробляється Державною службою України з етнополітики та свободи совісті проєкт Методичних рекомендацій щодо проведення внутрішніх навчань для центральних органів державної влади. Чергове обговорення поточного питання заплановане на I квартал 2022 року.

Автор КМР працює в Державній службі України з етнополітики та свободи совісті на посаді головного спеціаліста з управління персоналу. Нами в попередніх розділах КМР було визначено порушення штатної чисельності персоналу з кадрів та запропоновано внесення змін до штатного розпису.

Наразі оцінити ефективність запропонованого заходу фактично в Державній службі України з етнополітики неможливо. Нами спільно з Відділом юридичного забезпечення та правової аналітики було проведено ряд

переговорів з Головою центрального органу виконавчої влади з наведенням ряду аргументів відповідно до норм чинного законодавства щодо необхідності внесення змін до штатного розпису та зміни кількості посад спеціалістів з кадрів. Проте, керівником було прийнято рішення не вносити змін з власних переконань.

Як відомо, Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 року № 47 (зі змінами), чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом [12]. Виходячи з нашого власного досвіду, констатуємо правильність даного розрахунку. Ми переконані, що при вірному навантаженні завдань на одного працівника відбувається якісне виконання посадових обов'язків, адже на спеціаліста з кадрів державного органу припадає досить багато функціональних обов'язків, які потребують точності та постійного моніторингу змін до законодавства.

На нашу думку, внесені запропоновані зміни щодо штатного розпису з Державній службі України з етнополітики та свободи совісті безумовно будуть ефективними та наші аргументи щодо ефективності відобразимо на рисунку 3.3:



Рисунок 3.3 – Аргументи щодо ефективності збільшення штатної чисельності спеціалістів з управління персоналом в ДЕСС

Джерело: розроблено автором на підставі [12]

З рисунку 3.3 бачимо, що утворення Сектору з управління персоналом в Державній службі України з етнополітики та свободи совісті у складі двох працівників (завідувача та головного спеціаліста) безумовно має позитивні аспекти, окрім того мінімізує ризики дисциплінарної та матеріальної відповідальності у разі перевірки Державної служби України з питань праці щодо дотримання норм законодавства у сфері управління персоналом.

Ми переконані, що на кінцевий результат оцінювання службової діяльності державних службовців впливають багато незалежних факторів (пандемія, дистанцій форма роботи, особисті якості, вік працівників, якість професійного навчання, оцінювання особистісних якостей працівників тощо). На нашу думку, для отримання відмінних показників діяльності всієї системи державного управління необхідно на всіх етапах проводити оцінку державних службовців - починаючи зі вступу на державну службу.

Окрім того, нами було проведено онлайн зустріч серед представників державних органів, зокрема Національного агентства України з питань державної служби, Секретаріату Уповноваженого ВРУ з прав людини, Міністерства культури та інформаційної політики України та Національного агентства України з розшуку та менеджменту активів з питання доцільності збільшення в Державній службі України з етнополітики та свободи совісті штату працівників з питань управління персоналом. За результатами зустрічі було отримано односторонню позицію, що при штатній чисельності Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, з урахуванням об'єму роботи державного службовця, необхідно збільшити штат працівників кадрової служби. На думку представника Національного агентства України з питань державної служби, збільшення штату покращить показники ефективності діяльності всього органу.

За результатами проведеного дослідження нами запропоновано та реалізовано ряд заходів, які спрямовані на покращення системи оцінювання службової діяльності державних службовців. Кінцевою метою всіх запропонованих заходів є покращення статистичних даних щодо отримання

«відмінних» оцінок за результатами оцінювання, а також підвищення продуктивності праці та мотивації державних службовців.

На нашу думку, для покращення існуючої системи оцінювання службової діяльності необхідно запозичувати досвід країн Європейського Союзу у сфері оцінювання, переймати досвід приватного сектору та зменшувати формальність у напрямку проведення програм підвищення кваліфікації та проводити різноманітні тестування (анкетування) державних службовців з метою з'ясування проблем чи потреб працівників.

Вищеперераховані пропозиції корисними будуть для системи оцінювання службової діяльності державних службовців в межах всієї України. Окрім того, запровадження запропонованої методики, яка на разі знаходиться в процесі затвердження в Національному агентстві України з питань державної служби дасть змогу фахівцям з управління персоналу та керівникам всіх органів державної влади отримати позитивний соціально-економічний ефект, зокрема проведення оцінки персоналу державного органу дасть змогу обґрунтовано долучити до системи оцінки ефективності діяльності державного органу економічні показники оцінки персоналу, які виражаються співвідношенням отриманого ефекту з витратами на досягнення цього ефекту, та з урахуванням діючої соціальної складової підприємства – показників, які відображають соціально обґрунтовані стандарти рівня життя працівників підприємства та забезпечення потреб і можливостей покращення життя. Оскільки фінансові затрати на запровадження методики оцінювання не використовуються, то відповідно маємо ймовірність отримання високого не лише соціального ефекту, а й економічного, шляхом підвищення продуктивності праці державних службовців та формуванням штату висококваліфікованих працівників державних органів.

ВИСНОВКИ

На сьогодні процес оцінювання результатів службової діяльності державних службовців є нев'ємною складовою процесу прийняття управлінських рішень. Це передусім стосується питань кадрового планування, навчання державних службовців, добору працівників на державну службу, плануванням кар'єри та питань мотивації працівників. На сьогодні не лише на приватних підприємствах, але і в органах державної влади економічно вигідніше й ефективніше вирішувати кадрові питання за рахунок власних співробітників, тому питання розвитку, навчання та оцінювання службової діяльності в межах державної служби набуває всі більшої актуальності та потребує шляхів вдосконалення.

Під час виконання КМР нами було розкрито теоретико-методичні засади оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та досліджено процес оцінювання державних службовців в центральному органі виконавчої влади. Окрім того, автором було виокремлено проблематику в системі оцінювання та діяльності державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, а саме:

- нерозуміння працівниками важливості якісного проведення щорічного оцінювання з точки зору управлінської складової;
- неможливість виміряти показники кадрового потенціалу державних службовців, застарілість системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;
- недостатність кадрового штату в межах Державної служби України з етнополітики та свободи совісті (порушення чисельності персоналу).

Під час участі в процесі оцінювання службової діяльності державних службовців Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, автором було визначено напрями удосконалення існуючої системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, проаналізовано практику оцінювання персоналу приватних підприємств, проведено ряд

опитувань працівників державних органів та взято участь в ряді онлайн зустрічей з представниками органів державної влади з питань оцінювання персоналу та з представниками Української школи урядування.

Окрім того, спільно з керівниками самостійних структурних підрозділів та Головою Державної служби України з етнополітики та свободи совісті було проведено аналіз нормативно-правових актів щодо оцінювання діяльності персоналу, визначено всім державним службовцям завдання та ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності на поточний рік, сформовано Індивідуальні програми професійного розвитку, забезпечено консультативно допомогу та затверджено висновок щодо результатів оцінювання службової діяльності державних службовців.

В межах виконання КМР автором прийнято участь в розробленні завдань, ключових показників та результатів виконання завдань працівників Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, а також підведено підсумки за результатами оцінювання та сформовано висновок. Безпосередня залученість автора до процесу оцінювання службової діяльності державних службовців центрального органу влади дозволила об'єктивно оцінити існуючу проблематику не лише в межах конкретного державного органу, але і в системі законодавства в цілому.

За результатами виявлених проблем в системі оцінювання службової діяльності державних службовців автором розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення існуючої системи в цілому. Зокрема, вагомим внеском в систему оцінювання службової діяльності стало розроблення проєкту Методичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності внутрішніх навчань в центральних органах виконавчої влади за підтримки Національного агентства України з питань державної служби. Проєкт знаходиться на етапі попереднього обговорень в межах засідань Ради управління людськими ресурсами. Мета проєкту полягає у створення сприятливих та оптимальних умов для проведення внутрішніх навчань для державних службовців для ефективного засвоєння отриманого матеріалу та можливості набуття практичного досвіду.

Ми вважаємо, що сьогодні слід акцентувати увагу на тому, що ефективність діяльності державних службовців забезпечується високим рівнем правової культури, дисципліни та законності, а керівник та його підлеглі у державному органі влади складають єдиний структурний механізм, спрямований на виконання завдань і функцій, що стоять перед ним. Ефективність діяльності такої системи цілком залежить від якісних характеристик не тільки державних службовців категорій посад «Б» та «В», але і від керівників органів державної влади, ґрунтується на соціальних нормах, ефективному підборі та розстановці кадрів, морально-психологічному кліматі, інтенсивності інтелектуальної, фізичної діяльності й професіоналізмі як керівника, так і усіх державних службовців органу влади – всі перераховані фактори впливають на результати оцінювання службової діяльності.

Окрім того, шляхом проведення ряду зустрічей з представниками Національного агентства України з питань державної служби, автором розроблено концепцію запровадження тестування на абстрактне мислення для державних службовців категорії «Б» та «В», що дозволить покращити соціально-економічні показники діяльності всіх органів державної влади.

Шляхом проведення опитувань працівників державних органів, було встановлено зацікавленість працівників у запозиченні практики оцінювання персоналу з приватного сектору. Автором проаналізовано методи неформального оцінювання в приватній компанії ТОВ КТ «Україна», розроблено програму внутрішніх навчань та запроваджено в межах Державної служби України з етнополітики та свободи совісті. Результати такого експерименту показали позитивну динаміку в продуктивності праці працівників та їх мотивації.

Ми переконані, що існуюча система оцінювання результатів діяльності державних службовців потребує радикальних змін та підходу з точки зору євроінтеграції. Варто почати з запропонованих в межах КМР кроків та впевнено рухатися шляхом реформ та модернізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про вищу освіту: Закон України від 01 липня 2014 року № 1556-VII. // (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004).
2. Про державну службу: Закон України від 10 листопада 2021 року № 1810-IX. // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст. 43.
3. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII. // (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380).
4. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 24 листопада 2021 року № 1150-IX. // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2011, № 38, ст. 385.
5. Про затвердження Положення про Державну службу України з етнополітики та свободи совісті та внесення змін до Положення про Міністерство культури України: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 812. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/812-2019-%D0%BF#Text>.
6. Про утворення Державної служби України з етнополітики та свободи совісті: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 503. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/503-2019-%D0%BF#Text>.
7. Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 року № 211-19. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>.
8. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>.

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

10. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»: Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

11. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1646-р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1646-2020-%D1%80#Text>.

12. Типове положення про службу управління персоналом державного органу, затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 квітня 2017 року № 47 (редакція від 27.10.2020 р.).

13. Алюшина Н. О., Журавльова І. І. Управління персоналом: посібник для слухача курсу. Проект «Запровадження європейських стандартів державного управління в Україні». Київ, 2007. с. 179.

14. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. с. 232–236.

15. Бей А. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018.

16. Василик А. В., Ращенко А. Ю., Данилицька А. П. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця:

світовий досвід і українські реалії // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – с. 201.

17. Волик В. С. Компетентності державних службовців України: наукові підходи ко класифікації. Державне управління та місцеве самоврядування. Київ, 2012. № 3. с. 205–210.

18. Данилевич Н.С., Шевчук О.В., Биковець А.Р. - Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», Служба управління персоналом–запорука розвитку соціально-відповідальної організації. – К., 2019.

19. Даниленко Ю. С. Процедурні аспекти оцінювання діяльності державних службовців в Україні. Правові та інституційні механізми забезпечення сталого розвитку держави та права в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 20 травн. 2016 р.): у 2 т. / відп. ред. М. В. Афанасьєва. Одеса: Юридична література, 2016. с. 53–56.

20. Даниленко Ю. С. Методи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон, 2016. № 6. с. 68–70.

21. Запровадження нових підходів до щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців / Голов. упр. держ. служби України. – К., 2009. – с. 15.

22. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський вісник –, 2019. – с. 166-172.

23. Зелінський С.Є Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. – К.: НАДУ, 2016. – с. 296.

24. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ. 2012. с. 397.

25. Комплексно-наскрізна технологія оцінювання персоналу публічної служби: наук. розробка / В. М. Мартиненко, В. О. Євдокимов, Ю. Д. Древаль та ін. - К.: НАДУ, 2012. - с. 48.
26. Морально-психологічні засади управлінської діяльності: навч.-метод. матеріали / Н. О. Алюшина, Т. В. Новаченко. – К. : НАДУ, 2013. – с. 60.
27. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Наук. вісник НЛТУ України / М.М. Мороз// – Львів: НЛТУ України, 2019. – с. 344.
28. Нижник В.М., Змерзла Т.І. Проблеми та перспективи комплексності оцінки персоналу підприємства.// Вісник Хмельницького національного університету - №5. – Т.1 - 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1188/1/NIZHNIK.pdf>
29. Оболенський О.Ю. Державна служба: Підручник. – К.: КНЕУ. – 2006. – с. 472.
30. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2017. – №1. – с. 134-140.
31. Оцінювання персоналу: Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. — К.: КНЕУ, 2021. — с. 311.
32. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. – К.: ТОВ «ВІСТКА», 2020 – с. 422.
33. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Совко // Вісн. держ. Служби України. – 2003. -№ 1. – с. 67-72.
34. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О.Стахів // Україна: аспекти праці. – 2010. – №1. – с. 29 – 35.

35. Таньчук О.А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління / О.А. Таньчук // Вісник НАДУ. – 2015. – №3. – с.63-73.

36. Типові помилки при оцінюванні персоналу: аналіз та способи їх уникнення/НС Данилевич, ОМ Білик, ВМ Задорожнюк//Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.-2017.-№ 6 (2).- с. 52-56.

37. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: [монографія] / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок. – Запоріжжя, 2018, с. 234.

38. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання / [Л.Щетініна, С. Рудакова, Н. Данилевич, З. Полиця]. – К.: Галицький економічний вісник, 2021 – с. 151-158.

39. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данилюк, А.М. Колот]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данилюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – с. 666.

40. Хміль Ф.І, Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2016. - с. 488.

41. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник / С.О. Цимбалюк; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. Нац. Еконо. Ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ: КНЕУ, 2019. – с. 355.

42. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2009. – с. 399.

43. A Kolot, O Herasymenko - Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka, 2017.

44. Annie McKee. How to Be Happy at Work: The Power of Purpose, Hope, and Friendship. Harvard Business Press. 2017 272 p.

45. Benedict Boadi. Performance appraisal and employee development in the civil service in the greater accra metropolis [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://erl.ucc.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/3053/1/BENEDICT%20BOADI.pdf>

46. Kolot A. M., Tsymbalyuk S. O. Motyvatsiya personalu: pidruchnyk. Staff motivation: a textbook. K.: KNEU, 2012. 397 p.
47. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. - 2017. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York, NY: McGraw-Hill Education.
48. Shi, X.: Fundamental Meanings, Theoretical Basis and Constructing Conditions of Service-Oriented Government. Journal of Social Sciences – 2010.
49. . Shchetinina L. V., Yastrubynska A. E. Otsinyuvannya zaluchenosti personalu: znachennya, vymohy ta praktychni rekomendatsiyi. Evaluation of staff involvement: significance, requirements and practical recommendations. Social'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka. Social and labour relations: treory and practice. 2017. Vol. 2. No. 14. P. 259–266.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ФОРМА ОЦІНКИ
системи управління якістю органу виконавчої влади

Назва критерію, підкритерію	Оцінка (від 0 до 100)	Коментарі до оцінки (сильні/слабкі сторони діяльності ЦОВВ)	Пропозиції щодо покращення діяльності
ЛІДЕРСТВО			
Управління органом виконавчої влади, його діяльністю та постійним удосконаленням: а. Визначення структури та повноважень ДЕСС, функціональних обов'язків структурних підрозділів та окремих працівників для забезпечення ефективного, стабільного функціонування та здатності адаптуватися до змін. б. Забезпечення належної внутрішньої та зовнішньої комунікації в органі та використання нових засобів комунікації, включаючи соціальні медіа. в. Розробка комплексу заходів, спрямованих на створення системи запобігання проявам корупції, дотримання норм етичної поведінки та створення умов дотримання працівниками встановлених вимог.			
Роль керівника-лідера у мотивації та підтримці працівників: а. Формування мотиваційної культури працівників, заснованої на взаємній довірі та відкритості. б. Розширення можливостей та підтримка працівників шляхом отримання своєчасного зворотного зв'язку для покращення ефективності їх діяльності.			
ПРАЦІВНИКИ			
Управління людськими ресурсами для забезпечення реалізації стратегії діяльності ДЕСС: а. Розробка та впровадження прозорої політики управління людськими ресурсами на основі об'єктивних критеріїв: добір на державну службу, підвищення рівня професійної компетентності, оплата праці, заохочення працівників. б. Впровадження у політику управління людськими ресурсами принципів справедливості, політичної неупередженості, рівня професійних можливостей, соціальної відповідальності та балансу між роботою та особистим життям. в. Підтримка серед працівників культури ефективної діяльності шляхом визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців. г. Розвиток та управління компетенціями працівників: підготовка індивідуальних планів розвитку персоналу, включаючи удосконалення особистих навичок.			
Залученість працівників та забезпечення належних для роботи умов служби: а. Проведення на регулярній основі анкетування щодо визначення рівня залученості працівників. б. Забезпечення умов, які сприяють досягненню балансу між роботою та особистим життям працівників (наприклад, можливість гнучкого режиму			

робочого часу, дистанційної роботи, неповного робочого дня, відпустки тощо).			
РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІВНИКІВ			
Вимірювання сприйняття: а. Загальне сприйняття органу працівниками (залученість працівників до процесу прийняття рішень та вдосконалення діяльності ДЕСС, імідж та загальна ефективність діяльності органу). б. Сприяння керівництва та управлінської системи (здатність керівництва здійснювати управління органом та ефективно комунікувати з питань його діяльності) в. Сприяння кар'єрного та професійного зростання			
Вимірювання показників діяльності , загальне оцінювання працівників: а. Емоційна прихильність до ДЕСС в цілому, до керівництва та співробітників. б. Залучення працівників до заходів розвитку ДЕСС. в. Проведення оцінювання результатів службової діяльності на підставі ключових показників результативності.			
РЕЗУЛЬТАТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ			
Вимірювання сприяння: а. Репутація ДЕСС як ефективного учасника, що впливає на розвиток суспільства. б. Вплив ДЕСС на якість життя громадян/споживачів			
Оцінка ефективності: а. Побудова партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами б. Розвиток міжнародного співробітництва			
РЕЗУЛЬТАТИ У КЛЮЧОВИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ			
Внутрішні результати: а. Ефективність організації щодо управління наявними ресурсами, зокрема управління людськими ресурсами, знаннями та можливостями. б. Результативність співпраці з зацікавленими сторонами в. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на діяльність ДЕСС. г. Результативністю виконання бюджету, досягнення фінансових цілей, результативних показників бюджетних програм.			

ДОДАТОК Б

ЗВЕДЕНИЙ ЗВІТ
за результатами проведеної оцінки системи управління якістю
органу виконавчої влади
(ВИТЯГ)

Критерій: ЛІДЕРСТВО		
Підкритерії	Сфери для покращення	Підрахунки та уточнення
1.2. а. Визначення структури та повноважень ДЕСС, функціональних обов'язків структурних підрозділів та окремих працівників для забезпечення ефективного, стабільного функціонування та здатності адаптуватися до змін. б. Забезпечення належної внутрішньої та зовнішньої комунікації в органі та використання нових засобів комунікації, включаючи соціальні медіа. в. Розробка комплексу заходів, спрямованих на створення системи запобігання проявам корупції, дотримання норм етичної поведінки та створення умов дотримання працівниками встановлених вимог.	-	<i>Середній бал: 81,0</i>
1.3. а. Формування мотиваційної культури працівників, заснованої на взаємній довірі та відкритості. б. Розширення можливостей та підтримка працівників шляхом отримання своєчасного зворотного зв'язку для покращення ефективності їх діяльності.	Оголошення конкурсу на заміщення вакантної посади заступника Голови ДЕСС	<i>Середній бал: 87,1</i>
Критерій: СТРАТЕГІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ		
Підкритерії	Сфери для покращення	Підрахунки та уточнення
2.1. а. Систематичний збір, аналіз і перегляд інформації щодо потреб, очікувань та рівня задоволеності заінтересованих сторін. б. Аналіз кращих практик вдосконалення системи державного управління для визначення, у разі потреби, необхідних змін у діяльності ДЕСС.	Неможливість безпосереднього отримання інформації про потреби, очікування та рівень задоволеності діяльністю ДЕСС Недостатній рівень обізнаності щодо місії, напрямів, принципів діяльності державних органів у країнах ЄС	<i>Середній бал: 74,8</i>
Критерій: ПРАЦІВНИКИ		
Підкритерії	Сфери для покращення	Підрахунки та уточнення
3.1. а. Розробка та впровадження прозорої політики управління людськими ресурсами на основі об'єктивних критеріїв: добір на державну службу, підвищення рівня професійної компетентності, оплата праці, заохочення працівників. б. Впровадження у політику управління людськими ресурсами принципів справедливості, політичної неупередженості, рівня професійних можливостей, соціальної відповідальності та балансу між роботою та особистим життям. в. Підтримка серед працівників культури ефективної діяльності шляхом визначення завдань і ключових показників результативності,	Не проводиться регулярне анкетування працівників для визначення рівня їх залученості, емоційного стану, задоволення умовами праці	<i>Середній бал: 74,5</i>

ефективності та якості службової діяльності державних службовців. г. Розвиток та управління компетенціями працівників, підготовка індивідуальних планів розвитку персоналу, включаючи удосконалення особистих навичок.		
Критерій: ПРОЦЕСИ		
Підкритерії	Сфери для покращення	Підрахунки та уточнення
а. Планування робочих процесів, орієнтованих на потреби і інтереси громадян, з метою забезпечення гнучкої організаційної структури та можливості взаємо заміщення б. Проведення аналізу робочих процесів та процедур з метою удосконалення системи управління та забезпечення досягнення стратегічних цілей. в. Визначення працівників відповідальних за реалізацію та здійснення контролю виконання робочих процесів.	Відсутність інформаційно-телекомунікаційної системи надання адміністративних послуг в електронній формі	<i>Середній бал: 84,6</i>
а. Удосконалення системи надання адміністративних послуг шляхом введення електронної системи. б. Просування публічних послуг та забезпечення споживачів відповідною консультативною допомогою. в. Сприяння доступності публічних послуг (зокрема он-лайн доступність, гнучкість робочих годин, надання різноформатної інформації).	Відсутність технічних аспектів щодо можливості надання консультативної допомоги споживачам	<i>Середній бал: 59,1</i>
Критерій: РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІВНИКІВ		
Підкритерії	Сфери для покращення	Підрахунки та уточнення
а. Загальне сприйняття органу працівниками (залученість працівників до процесу прийняття рішень та вдосконалення діяльності ДЕСС, імідж та загальна ефективність діяльності органу). б. Сприяння керівництва та управлінської системи (здатність керівництва здійснювати управління органом та ефективно комунікувати з питань його діяльності) в. Сприяння кар'єрного та професійного зростання	Невідповідність обсягу роботи кількості працівників	<i>Середній бал: 78,6</i>
а. Емоційна прихильність до ДЕСС в цілому, до керівництва та співробітників. б. Залучення працівників до заходів розвитку ДЕСС. в. Проведення оцінювання результатів службової діяльності на підставі ключових показників результативності.	-	<i>Середній бал: 82,5</i>

ДОДАТОК В

Тест на самооцінку стресостійкості особистості

	<i>Так</i>	<i>Ні</i>	<i>Інколи</i>
Я думаю, що мене недооцінюють в колективі			
Я намагаюся працювати, навіть якщо буваю не зовсім здоровий			
Я постійно переживаю за якість своєї роботи			
Я буваю налаштований агресивно			
Я не терплю критики на свою адресу			
Я буваю дратівливий			
Я намагаюся бути лідером там, де це можливо			
Мене вважають людиною наполегливим і напористим			
Я страждаю безсонням			
Своїм недругам я можу дати відсіч			
Я емоційно і болісно переживаю неприємності			
У мене не вистачає часу на відпочинок			
У мене виникають конфліктні ситуації			
Мені бракує влади, щоб реалізувати себе			
У мене не вистачає часу, щоб зайнятися улюбленою справою			
Я все роблю швидко			
Я дію зопалу, а потім переживаю за свої справи і вчинки			
Я відчуваю страх, що не вступлю до інституту (або втрачу роботу)			
Мене легко вивести з себе			
Я помічаю схильність до надмірної тривожності			

Методика розв'язку:

Низький (0-6 балів) Вам можна позаздрити, Ви неймовірно стресостійкі. У непередбачених і небезпечних ситуаціях Ви спокійні та розсудливі. Якщо Ви набрали від 0 до 2 балів, то Ви, скоріше за все, віднесли до тесту поверхово, тому що така степінь не піддавання стресам – це дійсно неймовірно.

Середній (6-21 балів) Стреси Вам докучають, але особливих проблем не утворюють. Рівень стресу – середній. Це означає, що позбавлення від стресів не буде для Вас великою трудностю.

Високий (21-34 балів) Рівень стресу - високий. Вам варто замислитися про наслідки. Якщо Ви незгущуєте фарби, то наслідки не за го рами. Не нехуйте своїм здоров'ям – Вам потрібно негайно змінити своє життя.

ДОДАТОК Г

Тест Г. Айзенка для визначення типу темпераменту

На кожне питання відповідайте лише «так» або «ні».

1. Чи часто Ви відчуваєте жагу до нових вражень, до того, щоб відволіктися, випробувати сильні відчуття?
2. Чи часто Ви відчуваєте, що маєте потребу в друзях, які можуть зрозуміти Вас, підбадьорити, поспівчувати?
3. Чи вважаєте Ви себе безтурботною людиною?
4. Чи дуже важко Вам відмовитися від своїх намірів?
5. Ви обмірковуєте свої справи не поспішаючи чи прагнете почекати, перш ніж діяти?
6. Чи завжди Ви виконуєте свої обіцянки, навіть якщо Вам це не вигідно?
7. Чи часто у Вас бувають спади та підйоми настрою?
8. Чи швидко Ви зазвичай дієте й говорите?
9. Чи виникало у Вас коли-небудь відчуття, що Ви нещасні, хоча жодної серйозної причини для цього не було?
10. Чи правильно, що на парі Ви здатні зважитися на все?
11. Чи бентежитесь Ви, коли хочете познайомитися з людиною протилежної статі, яка Вам симпатична?
12. Чи буває, що, розлютившись, Ви виходите із себе?
13. Чи часто Ви дієте нерозважливо, під впливом моменту?
14. Вас часто турбує думка про те, що Вам не слід було щось робити або говорити?
15. Чому Ви віддаєте перевагу: читанню книг чи зустрічам з людьми?
16. Чи правильно, що Вас легко образити?
17. Чи любляете Ви часто бути в компанії?
18. Чи бувають у Вас такі думки, якими Вам не хотілося б ділитися з іншими?
19. Чи правильно, що іноді Ви настільки сповнені енергії, що все горить у руках, а іноді відчуваєте втому?
20. Чи намагаєтесь Ви обмежувати коло своїх знайомств невеликою кількістю найближчих друзів?
21. Чи багато Ви мрієте?
22. Коли на Вас гримають, чи відповідаєте Ви тим самим?
23. Чи вважаєте Ви всі свої звички гарними?
24. Чи часто у Вас виникає почуття, що Ви в чомусь винні?
25. Чи здатні Ви іноді дати волю своїм почуттям і безтурботно розважатися у веселій компанії?
26. Чи можна сказати, що нерви у Вас часто натягнуті до межі?
27. Чи маєте Ви славу людини жвавої та веселої?
28. Після того як справу зроблено, чи часто Ви подумки повертаєтесь до неї й думаєте, що могли б зробити краще?
29. Чи почуваетесь Ви неспокійно, перебуваючи у великій компанії?
30. Чи трапляється, що Ви передаєте чутки?
31. Чи буває, що Вам не спиться через те, що в голові вирують різні думки?
32. Якщо Ви хочете про щось довідатися, Ви знаходите це в книзі чи питаєте в людей?
33. Чи буває у Вас сильне серцебиття?
34. Чи подобається Вам робота, що вимагає зосередженості?
35. Чи бувають у Вас дрижаки?
36. Чи завжди Ви говорите правду?
37. Чи буває Вам неприємно перебувати в компанії, де кепкують один з одного?
38. Чи дратівливі Ви?

39. Чи подобається Вам робота, що вимагає швидкодії?
40. Чи правильно, що Вам часто не дають спокою думки про різні неприємності й жахи, які могли б статися, хоча все скінчилося благополучно?
41. Чи правильно, що Ви неквапливі в рухах і трохи повільні?
42. Чи спізнювалися Ви коли-небудь на роботу, на зустріч із кимось?
43. Чи часто Вам сняться кошмари?
44. Чи правильно, що Ви так любите поговорити, що не пропускаєте будь-яку нагоду поговорити з новою людиною?
45. Чи турбують Вас які-небудь болі?
46. Чи засмутитеся Ви, якщо довго не зможете бачитися з товаришами?
47. Чи нервова Ви людина?
48. Чи є серед ваших знайомих ті, хто Вам точно не подобається?
49. Ви впевнена в собі людина?
50. Вас легко зачіпає критика ваших недоліків чи вашої роботи?
51. Чи важко Вам одержати справжнє задоволення від заходів, у яких бере участь багато народу?
52. Чи турбує Вас відчуття, що Ви чимось гірші за інших?
53. Зуміли б Ви внести пожвавлення в нудну компанію?
54. Чи трапляється, що Ви говорите про речі, на яких зовсім не розумієтесь?
55. Чи піклуєтеся Ви про своє здоров'я?
56. Чи любите Ви пожартувати над іншими?
57. Чи страждаєте Ви від безсоння?

Опрацювання результатів

Екстраверсія. Обчислюється сума відповідей «так» у питаннях 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 і відповідей «ні» у питаннях 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51. Якщо сума балів дорівнює 0-10, то Ви інтроверт, занурені в себе. Якщо 15-24, то Ви екстраверт, товариська людина, обернена до зовнішнього світу. Якщо 11-14, то Ви амбіверт, спілкуєтеся, коли Вам це потрібно.

Невротизм. Обчислюється кількість відповідей «так» у питаннях 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57. Якщо кількість відповідей «так» дорівнює 0-10, то це свідчить про емоційну стійкість. Якщо 11-16, то це емоційна вразливість. Якщо 17-22, то з'являються окремі ознаки розхитаності нервової системи. Якщо 23-24, то — невротизм, що межує з патологією, можливий зрив, невроз.

Неправда. Обчислюється сума балів відповідей «так» у питаннях 6, 24, 36 і відповідей «ні» у питаннях 12, 18, 30, 42, 48, 54. Якщо набрана кількість балів 0-3 — норма людської неправди, відповідям можна довіряти. Якщо 4-5, то сумнівно. Якщо 6-9, то відповіді недостовірні.

Сангвінік-екстраверт: стабільна особистість, соціальний, спрямований до зовнішнього світу, товариська, часом балакуча, безтурботна, весела, любить лідерство, має багато друзів, життєрадісна.

Холерик-екстраверт: нестабільна особистість, збудлива, нестримана, агресивна, імпульсивна, оптимістична, активна, але працездатність і настрій нестабільні, циклічні. У ситуації стресу — схильність до істерико-психопатичних реакцій.

Флегматик-інтроверт: стабільна особистість, повільна, спокійна, пасивна, незворушна, обережна, замислена, мирна, стримана, надійна, спокійна у взаєминах, здатна витримати тривалі негаразди без зривів здоров'я і настрою.

Меланхолік-інтроверт: нестабільна особистість, тривожна, песимістична, зовні стримана, але в душі надзвичайно емоційна, чутлива, переймається й переживає, схильна до тривоги, депресій, смутку; у напружених ситуаціях можливі зрив або погіршення діяльності («стрес кролика»).

ДОДАТОК Д

ПОЛОЖЕННЯ

про Відділ забезпечення діяльності Голови

1. Загальні положення

1.1. Відділ забезпечення діяльності Голови (далі – Відділ), є самостійним структурним підрозділом Державної служби України з етнополітики та свободи совісті (далі – ДЕСС), який безпосередньо підпорядковується Голові ДЕСС та діє відповідно до цього Положення.

1.2. Відділ у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, актами Міністерства юстиції України, Положенням про ДЕСС, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 812, цим Положенням, іншими нормативно-правовими актами.

2. Основні завдання Відділу

2.1. Основними завданнями Відділу є:

2.1.1 Здійснення аналітичного та організаційного забезпечення діяльності Голови ДЕСС, його заступників при виконанні ними обов'язків, покладених згідно з розподілом функціональних повноважень;

2.1.2. Забезпечення зв'язків Голови, заступників з центральними та місцевими органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, іншими державними органами, підприємствами, установами, організаціями, громадськістю;

2.1.3. Надання окремих фахових консультацій, а також роз'яснень з питань діяльності Голови або з питань, віднесених до компетенції ДЕСС.

3. Основні функції Відділу

3.1. Відділ відповідно до покладених на нього завдань:

3.1.1. Бере участь у аналізі практики застосування законодавства з питань, що належать до компетенції ДЕСС, розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів міністерств та в установленому порядку подає їх Голові ДЕСС;

3.1.2. Забезпечує підготовку пропозицій, прогнозів, порад, рекомендацій Голові та його заступникам з питань, віднесених до компетенції ДЕСС;

3.1.3. Забезпечує надання окремих фахових консультацій, а також роз'яснень з питань діяльності ДЕСС;

3.1.4. Взаємодіє з центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування у вирішенні питань, що належать до його компетенції;

3.1.5. Встановлює контакти і координаційні зв'язки з відповідними органами іноземних держав, до компетенції яких належить реалізація політики у сфері міжнаціональних відносин, релігії, свободи совісті та захисту прав національних меншин в Україні;

3.1.6. Здійснює організаційне забезпечення та проведення міжурядових двосторонніх комісій із забезпечення прав національних меншин в Україні;

3.1.7. Інформує та надає роз'яснення з питань, віднесених до компетенції Відділу;

3.1.8. Бере участь в організації консультацій з громадськістю (публічних громадських обговорень, вивчення громадської думки);

3.1.9. Забезпечує виконання інших функцій в межах компетенції Відділу, що впливають із покладених на нього завдань.

4. Права Відділу

4.1. Відділ має право:

4.1.1. Взаємодіяти зі структурними підрозділами ДЕСС з метою подання інформаційно-аналітичних матеріалів і пропозицій для Голови щодо формування та реалізації державної політики у сфері міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав національних меншин в Україні;

4.1.2. Вносити Голові пропозиції з питань формування та реалізації державної політики у сфері міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав національних меншин в Україні;

4.1.3. Одержувати в установленому порядку від центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, структурних підрозділів ДЕСС, підприємств, установ та організацій інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань;

4.1.4. Скликати в установленому порядку наради з питань, що належать до його компетенції;

4.1.5. Брати участь, за дорученням Голови, у роботі колегій, науково-технічних рад та дорадчих органів інших центральних органів виконавчої влади;

4.1.6. Брати участь у проведенні конференцій, семінарів, нарад з питань, що належать до компетенції Відділу;

4.1.7. Представляти ДЕСС, за дорученням його керівництва, в центральних органах виконавчої влади, на підприємствах, в установах і організаціях у разі розгляду питань, що відносяться до компетенції Відділу.

4.1.8. Під час опрацювання документів, доручень звертатися до структурних підрозділів ДЕСС із запитом (усним або письмовим) щодо отримання пропозицій з порушеного питання;

5. Керівництво Відділу

5.1. Відділ очолює начальник Відділу, який підпорядковується і є підзвітним Голові ДЕСС;

5.2. Начальник Відділу призначається на посаду та звільняється з посади Головою ДЕСС в установленому законодавством порядку;

5.3. На посаду начальника Відділу призначається особа, яка відповідає вимогам, встановленим Законом України «Про державну службу»;

5.4. На посаду начальника Відділу призначаються повнолітні громадяни України, які вільно володіють державною мовою та здобули ступінь вищої освіти не нижче магістра, з досвідом роботи на посадах державної служби категорії “Б” чи “В” або досвідом служби в органах місцевого самоврядування, або досвідом роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років;

5.5. Начальник Відділу:

5.5.1. Здійснює керівництво діяльністю Відділу, несе персональну відповідальність за виконання покладених на Відділ завдань;

5.5.2. Організовує і проводить роботу, пов'язану з підвищенням кваліфікації працівників Відділу;

5.5.3. Готує і вносить керівнику ДЕСС подання про заохочення і притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників відділу;

5.5.4. Розробляє і здійснює заходи щодо поліпшення організації та підвищення ефективності роботи Відділу;

5.5.5. Забезпечує додержання працівниками Відділу правил внутрішнього трудового розпорядку, здійснює розподіл обов'язків між працівниками;

5.5.6. Підписує службову кореспонденцію Відділу, візує документи в межах компетенції Відділу.

5.6. Начальник відділу має заступника, який призначається на посаду і звільняється з посади відповідно до Закону України «Про державну службу»;

5.7. На період відсутності начальника відділу його обов'язки виконує заступник. У разі відсутності начальника відділу та його заступника виконання обов'язків начальника відділу покладається на іншу особу в установленому порядку.

6. Інші питання

6.1. Працівники Відділу відповідно до законодавства несуть відповідальність за невиконання або неналежне виконання покладених на них посадових обов'язків, порушення етики державного службовця та у інших випадках, визначених законом.

7. Взаємодія з іншими структурними підрозділами.

7.1. Для виконання обов'язків та реалізації прав, Відділ у своїй діяльності взаємодіє з іншими структурними підрозділами ДЕСС.

ДОДАТОК Ж

Посадова інструкція головного спеціаліста

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

1. Загальна інформація

		Категорія посади державної служби	В
Посада	Головний спеціаліст		
Найменування структурного підрозділу	Відділ забезпечення діяльності Голови		
Найменування самостійного структурного підрозділу	-		
Посада безпосереднього керівника	Начальник відділу		
Посада керівника самостійного структурного підрозділу	-		
Посада особи яка здійснює координацію діяльності	-		

2. Мета посади

Забезпечення ефективної організації та проведення заходів відділу забезпечення діяльності Голови
--

3. Основні посадові обов'язки

1.	Сприяння забезпеченню комунікації з громадськими організаціями та ініціативними групами, зокрема організаціями етнічних спільнот та українською діаспорою, органами державної влади та місцевого самоврядування, посольствами та консульствами, міжурядовими організаціями.
2.	Сприяння забезпеченню підготовки зустрічей за участі Голови та матеріалів за результатами зустрічей.
3.	Систематизація та узагальнення профільної інформації зі ЗМІ, законодавства, експертних матеріалів та заходів, готує аналітичні огляди та інші матеріали з питань етнополітики.
4.	Сприяння координації роботи з метою своєчасного виконання розпоряджень Голови та своєчасних і змістовних відповідей на звернення до Голови.
5.	Сприяння підготовці планів і звітів, інформуванню про діяльність Служби.
6.	Розгляд звернень громадян, підприємств, установ та організацій, посадових осіб, запити та звернення народних депутатів, запити на публічну інформацію, що відносяться до компетенції Відділу.
7.	Виконання інших доручень керівництва в межах компетенції Відділу.

4. Права (крім передбачених статтею 7 Закону України «Про державну службу»)

1. За дорученням керівництва представляти ДЕСС в органах виконавчої влади, місцевого самоврядування, структурних підрозділах, перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог законодавства про працю, боротьбу з корупцією та державну службу в межах своєї компетенції.
2. Одержувати від посадових осіб ДЕСС документи, необхідні для виконання покладених на нього функцій.
3. Повідомляти про виявлені в процесі своєї діяльності порушення і невідповідності і вносити пропозиції щодо їх усунення.
4. Брати участь в нарадах та інших заходах з питань державної служби та правової роботи, що проводяться в ДЕСС.

5. Зовнішня службова комунікація

Структурні підрозділи ДЕСС
Міністерство культури та інформаційної політики
Інститути громадського суспільства
Міжурядові/міжнародні організацій

6. Умови служби

1. Періодичні короткострокові відрядження у межах території України та за кордон.
2. Головний спеціаліст несе відповідальність за неякісне або несвоєчасне виконання своїх посадових обов'язків, бездіяльність, порушення законодавства, правил етичної поведінки державного службовця, трудової дисципліни відповідно до чинного законодавства.

Погоджено

_____ (посада безпосереднього керівника)

_____ (підпис)

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (дата)

ДОДАТОК 3

**Опитування щодо професійного навчання
витяг з google-форми**

1. Прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності) _____
учасника професійного навчання _____
2. Категорія посади ☐ Б ☐ В |
3. Найменування посади _____
4. Найменування структурного підрозділу _____
5. Найменування самостійного структурного підрозділу _____
6. Стаж роботи на посаді
 - ☐ до 1-го року
 - ☐ від 1-го року до 3-х років
 - ☐ більше 3-х років
7. Вид професійного навчання, результати якого оцінюються:
 - ☐ підготовка (у рік присвоєння кваліфікації магістра за спеціальністю, необхідною для професійної діяльності на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування)
 - ☐ підвищення кваліфікації
 - ☐ стажування
 - ☐ самоосвіта
8. Період навчання за програмою підвищення кваліфікації / строку проходження стажування (у разі оцінювання результативності самоосвіти цей пункт не заповнюється)

9. Назва освітньо-професійної програми підготовки / програми підвищення кваліфікації / тема стажування (у разі оцінювання результативності самоосвіти цей пункт не заповнюється)

10. Найменування суб'єкта надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (у разі оцінювання результативності самоосвіти цей пункт не заповнюється)

11. У разі проходження стажування зазначити місце проходження (найменування державного органу/ органу місцевого самоврядування, установи, організації, країни, де проводилося стажування)

12. Форми самоосвіти (обрати усі реалізовані варіанти):
 - ☐ участь у заходах з обміну досвідом;
 - ☐ онлайн курси на освітніх е-платформах;
 - ☐ участь у конференціях, науково-практичних конференціях, круглих столах, фахових семінарах, майстер-класах, тренінгах
 - ☐ підготовка та публікація монографій, посібників, статей, тез доповідей, навчальних підручників, навчальних посібників, словників, довідників;
 - ☐ навчання на робочому місці (самостійне вивчення нормативно-правових актів, наукової та фахової літератури, проведення та участь в майстер-класі, презентації, здійснення наставництва)
 - ☐ внутрішні навчання;
 - ☐ інші форми самоосвіти, а саме: _____

13. Чи обговорювали Ви зі своїм безпосереднім керівником результати професійного навчання?

☐ так

☐ ні (вказіть чому)? _____

☐ важко відповісти / не знаю

14. У якій мірі Ви використали в службовій діяльності знання, уміння та навички, набуті/удосконалені під час професійного навчання?

☐ у повній мірі

☐ більшою мірою

☐ меншою мірою

☐ нічого не використано

15. Пропозиції щодо подальшої організації професійного навчання

16. Оцініть результативність свого навчання з підготовки та/або підвищення кваліфікації, проходження стажування, самоосвіти, зазначивши наскільки Ви погоджуєтесь з відповідними твердженнями (під час відповіді використайте шкалу від 0 до 5, де 5 - абсолютно погоджуюся з твердженням, 0 - абсолютно не погоджуюся з твердженням).

Твердження	Оцінка					
1	2					
17.1. Програма підготовки / підвищення кваліфікації / стажування або зміст самоосвіти відповідає моїм потребам у навчанні	0	1	2	3	4	5
17.2. Завдяки підготовці / підвищенню кваліфікації / стажуванню/самоосвіті я набув (набула) необхідні для здійснення службової діяльності знання	0	1	2	3	4	5
17.3. Завдяки підготовці / підвищенню кваліфікації / стажуванню/самоосвіті я набув (набула) або удосконалив (удосконалила) необхідні для здійснення службової діяльності уміння, навички	0	1	2	3	4	5
17.4. Я застосував (застосувала) отримані знання, уміння, навички у службовій діяльності	0	1	2	3	4	5
17.5. Завдяки набутим та/або вдосконаленим знанням, умінням і навичкам покращилась якість службової діяльності	0	1	2	3	4	5
17.6. Завдяки набутим та/або вдосконаленим знанням, умінням і навичкам підвищилась ефективність службової діяльності	0	1	2	3	4	5
17.7. Завдяки набутим та/або вдосконаленим знанням, умінням і навичкам підвищилась результативність службової діяльності	0	1	2	3	4	5
17.8. Загальна кількість балів (рядки 17.1 + 17.2 + 17.3 + 17.4 + 17.5 + 17.6 + 17.7)						
17.9. Показник результативності професійного навчання, %: $RPN_i = (\text{загальна кількість балів (рядок 17.8)} \cdot 100) / 35$						

Дата заповнення анкети _____.20__

Короткий звіт подібності

Назва:		Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.docx
Автор:		Сосновська
Дата звіту:		2021-12-01 23:42:35
№ 1	Коефіцієнт подібності	29,21%
№ 2	Коефіцієнт подібності	10,38%
Довжина фрази для коефіцієнта подібності № 2		25
Кількість слів:		17438
Число знаків:		142242