

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАГАЛЬНОГО ПОРЯДКУ ПРОВЕДЕННЯ ЩОРІЧНОЇ ОЦІНКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*Следь О.М., к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці ДонНТУ*

*Бобелюк К.Б., магістрант кафедри управління персоналом та економіки праці ДонНТУ*

### **Анотація**

*В статті проаналізовано роль проведення оцінки персоналу на підприємствах, в установах, організаціях, як одного з основних елементів ефективної кадрової роботи. Визначено актуальні проблеми, що виникають під час організації та проведення оцінки персоналу. Наведено загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, а також розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи розрахунку та обліку щорічної оцінки державних службовців.*

### **Abstract**

*The paper analyzes the role of human resources assessment at enterprises, institutions and organizations as one of the key elements of effective management. The actual problems are determined that arise during the human resources assessment organization. An overall procedure for duties and tasks of civil servants annual assessment, and recommendations are developed for improving the system of calculating and accounting annual assessment of civil servants.*

**Ключові слова:** Оцінка персоналу, державний службовець, самооцінювання, підсумкова оцінка, співбесіда, щорічна оцінка державних службовців, обов'язки державних службовців, критерії та показники якості роботи.

**Keywords:** Human Resources Assessment, a Civil Servant, Self-Assessment, Final Assessment, Interview, the Annual Evaluation of Civil Servants, Quality Criteria and Indicators, Civil Servants Obligations.

**Актуальність проблеми.** Правильно організована кадрова політика в організації є істинний резерв підвищення продуктивності праці та її конкурентоспроможності. Від того, наскільки ефективно буде організовано

діяльність кожного члена трудового колективу в рамках окремих груп, і організації в цілому, залежить успіх її функціонування. Одним з основних елементів ефективної кадрової роботи, є проведення оцінки персоналу в організації. До уваги береться як значна роль оцінки якостей працівника в його професійному житті, так і велике значення в проведенні об'єктивної оцінки на підприємстві з метою покращення його діяльності у наступному періоді [1, с.160-162]. Тобто при прийманні на роботу нових співробітників, відборі кандидатів на нову посаду, плануванні службової кар'єри, проведенні атестації виникає необхідність оцінити особливості якості працівника. Також оцінка спонукає працівників працювати більш результативно, розвиває ініціативу, почуття відповідальності і стимулює працювати краще. На її основі здійснюється переведення, просування по службі, заохочення і звільнення, досліджується поведінка підлеглого на роботі, приймаються рішення щодо підвищення рівня заробітної плати та присвоєння кваліфікації [2, с.84-87]. Нерозв'язаність багатьох теоретичних і практичних питань оцінки персоналу на сучасних підприємствах, в установах або організаціях, їхня актуальність, велика наукова та практична значимість, визначили вибір теми статті, її мету, завдання та логіку дослідження.

**Аналіз останніх наукових досліджень та визначення питань, що не вирішені.** Проведені дослідження показали, що теорія і практика оцінки персоналу в Україні перебуває на етапі становлення. Характерною рисою сучасної системи оцінки персоналу є некомплектність – підхід, коли результати оцінки здобувають за допомогою не пов'язаних між собою оцінних методів.

Визначено проблеми, що виникають в процесі оцінки персоналу. Вони полягають у недостатньому досвіді і рівні професіоналізму оцінювача, недостатній гнучкості оцінних процедур і методик оцінювання, відсутності зворотного зв'язку, необ'єктивності, нерегулярності, недостатній інформованості працівників з порядком і методикою проведення оцінки, складності процедур оцінки, відсутності зв'язку між результатами оцінки та прийняттям відповідних рішень з питань персоналу. Вирішення цих проблем

сприятиме розробці дієвої системи оцінки персоналу, що дозволяє визначати ефективність системи управління персоналом, виявляти “слабкі місця” і давати рекомендації з їх усунення, впливати на ефективність функціонування підприємства або організації в цілому.

Проблеми, що стосуються оцінки персоналу, досліджувалися у працях багатьох зарубіжних науковців, серед яких: М. Альберт, М. Вудкок, В. Веснін, Б. Генкін, Г. Десслер, Л. Зайверт, Г. Зіммель, Д. Карнегі, А. Кібанов, Х. Корнеліус, М. Мескон, І. Метцнер, Г. Попова, Ф. Хетдоурі та ін.

Серед вітчизняних науковців, які досліджують питання оцінних механізмів персоналу, можна відзначити таких як: В.Абрамов, Д. Богиня, М. Виноградський, В.Данюк, Т. Деткевич, О.Єськов, В. Іванкевич, А. Калина, О. Кириченко, А.Колот, В. Кочетков, Є. Панченко, В. Савельєв, Б. Холод, та ін.

В працях та публікаціях науковців відображені також відповіді на запитання: що таке оцінка персоналу, які існують методи та процедури оцінювання; розглянуті проблеми сучасного оцінювання персоналу та шляхи їх подолання. Не зважаючи на ґрунтовність та різноманітність наукових розробок вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, у сучасній теорії та практиці оцінки персоналу існує багато невирішених питань стосовно механізму проведення щорічної оцінки державних службовців. Механізм що використовується не дає можливості зібрати необхідну інформацію для подальшого аналізу результатів праці державних службовців, а головне, об’єктивно оцінити якість їх праці згідно з критеріями якими вони повинні володіти, а це в свою чергу відображається як на результатах діяльності державних службовців у наступному році, так і установи в якій вони працюють в цілому.

**Мета роботи.** Метою написання статті є дослідження актуальних проблем організації оцінки персоналу та удосконалення загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов’язків і завдань.

**Основний матеріал дослідження.** Проблеми з питань оцінки персоналу можна вирішити за допомогою модифікації і зміни існуючих методик з оцінки

персоналу. Проаналізуємо загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків.

Метою щорічної оцінки є здійснення регулярного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій.

Процедура проведення щорічної оцінки включає такі етапи: оцінювання, співбесіда та підписання результатів обговорення, затвердження керівником вищого рівня результатів оцінювання.

Оцінювання здійснюється державним службовцем через самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником, результати якого заносяться до форми бланка щорічної оцінки. Підсумкова оцінка враховує самооцінку, оцінку безпосереднім керівником виконання державним службовцем посадових інструкцій та окремих доручень керівника, вона може бути: низька, задовільна, добра або висока. Співбесіда безпосереднього керівника з державним службовцем проводиться з метою обговорення результатів оцінки його роботи за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань, визначення необхідності підвищення кваліфікації [4].

Механізм проведення щорічної оцінки державних службовців не дає змоги повністю оцінити якість праці співробітників згідно з критеріями якими вони повинні володіти. Тому, треба покращити систему розрахунку й обліку щорічної оцінки державних службовців безпосереднім керівником.

В першу чергу треба визначити обов'язки державних службовців. Основними обов'язками державних службовців є:

- додержання Конституції України та інших актів законодавства України;
- недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина;
- безпосереднє виконання покладених на них службових обов'язків, посадової інструкції, своєчасне і точне виконання рішень державних органів чи посадових осіб, розпоряджень і вказівок своїх керівників;

– збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома під час виконання обов'язків державної служби, а також іншої інформації, яка згідно з законодавством не підлягає розголошенню [6].

Першим етапом у процесі оцінки державного службовця є самооцінювання. Проаналізувавши питання на які відповідають держслужбовці в ході його проведення, був вдосконалений бланк самооцінки виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань, який складається з наступних питань:

1. Наскільки успішно, на Ваш погляд, Ви виконуєте свої посадові обов'язки? Навести окремі приклади.

2. Що перешкодило досягнути кращих результатів?

3. Указати кількість планових завдань, які Вами виконано і які не виконано. Зазначити кількість позапланових завдань (перевірок, відряджень, організації семінарів, інше), які Ви виконували.

4. Навести приклади щодо публікації у фахових виданнях з питань діяльності відповідного державного органу, якщо такі були протягом року. Надати інформацію про навчання (підвищення кваліфікації та отримання освітньо-кваліфікаційного рівня).

5. Які окремі доручення (завдання), що мали ключове значення для роботи державного органу доручалися Вам? Чи були Ви залучені до роботи в групах щодо розробки відповідних програм, нормативно-правових актів?

6. Що потрібно зробити для покращення якості роботи?

Потім керівниками розраховується комплексна підсумкова оцінка виконання державними службовцями посадових обов'язків і завдань з урахуванням заповненої форми самооцінки. Була модифікована існуюча система розрахунку та обліку щорічної оцінки державних службовців яка в змозі більш повно оцінити ступень володіння відповідним критерієм необхідним для високого рівня виконання роботи.

По-перше до «Примірного переліку загальних критеріїв та показників якості роботи державного службовця» додаємо такі критерії як: гнучкість,

новаторство, толерантність, цілеспрямованість, ораторські якості, аналітичні якості, вміння навчати та розвивати підлеглих [3]. При цьому, три останні якості додаємо до групи критеріїв на заповнення керівних працівників, а групу «Професійна компетентність» ділимо на дві групи критеріїв: «Професійні знання, вміння та навички» та «Володіння професійними якостями».

По-друге розрахунок комплексної оцінки деталізуємо із запровадженням критеріїв відповідно до їх кількісної міри та питомої значущості. Така оцінка за групам критеріїв, дає змогу для більш точних рекомендацій щодо удосконалення професіоналізму працівників. Питома значущість критеріїв у загальній оцінці відображена на основі аналізу складності та специфіки роботи державних службовців з урахуванням дослідження, яке було проведено у відповідній державній установі.

Отже, для оцінки якості роботи державного службовця була введена оцінка кожного критерію в свої групі (табл. 1) з урахуванням їх питомої значущості. Тобто у нас в результаті буде 4 оцінки з таких груп критеріїв як: виконання обов'язків та завдань, професійні знання, вміння та навички, володіння професійними якостями, етика поведінки, а для керівників 5 – додаткова 1 оцінка при заповненні критеріїв за пунктами 21 – 28.

Кожен критерій та показник якості роботи (для керівників – 28, для фахівців – 20), має чотири рівні (ступеня) прояву й оцінюється за принципом відхилення від середнього значення, тобто:

– 0,50 - кількісна оцінка при відповідності конкретного критерію низькому рівню;

– 0,75 - кількісна оцінка при відповідності конкретного критерію задовільному рівню;

– 1 - кількісна оцінка при відповідності конкретного критерію доброму рівню;

– 1,25 - кількісна оцінка при відповідності конкретного критерію високому рівню.

Таблиця 1 – Оцінка критеріїв, що визначають якість роботи державного службовця

№ п/п	Критерії	Питома значущість критеріїв у загальній оцінці
<b>1. Виконання обов'язків та завдань (Π<sub>03</sub>)</b>		
1	Обсяг роботи, що виконується	0,30
2	Якість роботи	0,40
3	Планування роботи	0,30
<b>2. Професійні знання, вміння та навички (Π<sub>зв</sub>)</b>		
4	Професійні знання	0,50
5	Професійні вміння і навички	0,50
<b>3. Володіння професійними якостями (Π<sub>я</sub>)</b>		
6	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	0,12
7	Готовність до дій, ініціатива	0,04
8	Оперативність мислення	0,06
9	Працездатність та витривалість	0,12
10	Відповідальність	0,10
11	Самостійність	0,04
12	Здатність до лідерства	0,04
13	Здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду	0,04
14	Гнучкість	0,12
15	Новаторство	0,10
16	Толерантність (терпимість)	0,10
17	Цілеспрямованість	0,12
<b>4. Етика поведінки (Π<sub>п</sub>)</b>		
18	Етика поведінки, стиль спілкування	0,40
19	Співробітництво	0,30
20	Дисциплінованість	0,30
<b>5. Схильність до керування (критерії за пунктами 21 - 28 заповнюються тільки для керівних працівників (Π<sub>к</sub>))</b>		
21	Здатність до переговорів	0,15
22	Уміння організувати роботу підлеглих	0,19
23	Професіоналізм у керівництві роботою підрозділу	0,18
24	Контроль	0,12
25	Оцінка та заохочення співробітників	0,10
26	Ораторські якості	0,08
27	Аналітичні якості	0,08
28	Вміння навчати та розвивати підлеглих.	0,10

Оцінка за сукупностями критеріїв та показників якості роботи працівників у відповідній групі (Π) розраховується за формулою:

$$\Pi_n = \sum_{i=1}^n a_{ij}x_i, \quad (1)$$

де  $i$  – порядковий номер критерію ( $i = 1, 2, \dots, n$ );

$j$  – рівень (ступінь) прояву критерію ( $j = 1, 2, 3, 4$ );

$a_{ij}$  – кількісна міра критерію працівника;

$x_i$  – питома значущість критерію в загальній оцінці (у частках одиниці);

$n$  – відповідна група критеріїв.

Після цього визначається комплексна оцінка якості роботи державного службовця на основі урахування всіх розглянутих вище показників оцінки. Тобто комплексна оцінка для працівників визначається таким чином:

$$K_o = \frac{P_{oz} + P_{zv} + P_y + P_n}{4}, \quad (2)$$

де 4 – постійна величина, що відповідає кількості оцінок;

$P_{oz}$  – показник оцінки виконання обов'язків та завдань;

$P_{zv}$  – показник оцінки професійних знань, вмінь та навиків;

$P_y$  – показник оцінки володіння професійними якостями;

$P_n$  – показник оцінки етики поведінки.

Ця оцінка вважається підсумковою і заноситься до форми бланка щорічної оцінки виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань. Для керівних працівників комплексна оцінка розраховується:

$$K_{op} = \frac{K_o + P_k}{2}, \quad (3)$$

де 2 – постійна величина, що відповідає кількості оцінок;

$P_k$  – показник оцінки схильності до керування.

Для керівних працівників це комплексна оцінка і тільки вона заноситься до форми бланка щорічної оцінки виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань.

При цьому підсумкова оцінка низька, якщо комплексна оцінка припадає на діапазон 0,50 - 0,74 (державний службовець повинен поліпшити свою роботу, щоб уникнути постійного втручання керівника для корекції результату його

роботи); задовільна – 0,75 - 0,85 (державний службовець досяг певних результатів, володіє певним обсягом навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, і повинен спрямовувати свою діяльність на ті складові, які примушують керівника часом вносити корективи в результати роботи); добра – 0,86 - 1,0 (державний службовець досяг результатів володіння навичками й уміннями, унеможливив необхідне втручання керівника в результати роботи, спрямував зусилля на запровадження інноваційного стилю пошуку рішень); висока – 1,01 - 1,25 (державний службовець перевищив очікувані результати, виявив ґрунтовні знання і навички, застосував інноваційний стиль виконання своїх обов'язків і доручень). Результати оцінки та рекомендації, щодо підвищення результативності праці вносяться до форми бланка, в якому міститься наступна інформація: відомості про державного службовця, підсумкова оцінка, висновки та рекомендації як наслідок обговорення результатів щорічної оцінки, підписи державного службовця та його безпосереднього керівника, дата.

Слід додати, що оцінка рівня якості виконання обов'язків та завдань кожного конкретного критерію здійснюється за допомогою «Примірного переліку загальних критеріїв та показників якості роботи державного службовця» [5].

На заключному етапі проводиться співбесіда безпосереднього керівника з державним службовцем та, як наслідок обговорення, робляться висновки, пропозиції та рекомендації на наступний рік щодо виконання завдань, визначення необхідності підвищення кваліфікації.

**Висновки.** Отже, беручи до уваги велику роль щорічного оцінювання, в статті було проаналізовано діючу систему оцінювання державних службовців, яка здійснюється відповідно до загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків. Після цього було виявлено, що механізм проведення щорічної оцінки державних службовців не дає змоги повністю оцінити якість їх праці згідно з критеріями якими вони повинні володіти. Тому були розроблені рекомендації щодо

вдосконалення системи розрахунку та обліку щорічної оцінки державних службовців. Отже, модифікована система розрахунку та обліку щорічної оцінки державних службовців, в змозі більш повно оцінити ступень володіння відповідним критерієм, а за допомогою вдосконаленої системи самооцінювання ми можемо зібрати необхідну інформацію для аналізу. Деталізація критеріїв відповідно до їх кількісної міри та питомої значущості, а також оцінка по групам критеріїв, дає змогу для більш точних рекомендацій щодо удосконалення професіоналізму працівників державної служби.

### **Список використаних джерел**

1. Кузьменко Л.М. Проблеми проведення оцінки персоналу// Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2008. – С. 160-162.
2. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації// Актуальні проблеми економіки. – 2007.– №11. – С. 84-87.
3. Куйбіда М.С., Росенко М.І. Деякі питання проходження служби в органах місцевого самоврядування та шляхи вдосконалення системи оцінювання якості їх діяльності [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-2/doc/3/05.pdf>
4. Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z1063-03>
5. Примірний перелік загальних критеріїв та показників якості роботи державного службовця [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://court.gov.ua/tu16/info\\_suddi/kadru10/](http://court.gov.ua/tu16/info_suddi/kadru10/)
6. Основні обов'язки державних службовців [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.anodonta.com.ua/study/15.html>