

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

ЗЕЛІНСЬКИЙ Сергій Едуардович



УДК 35.082.4

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ
КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
ТА ЇХ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

25.00.03 – державна служба

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора наук з державного управління

КИЇВ – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національній академії державного управління при Президентові України.

Науковий консультант – доктор наук з державного управління, професор **ТЕРТИЧКА Валерій Володимирович**, Національний університет “Києво-Могилянська академія”, завідувач кафедри суспільного врядування, керівник магістерської програми “Публічне управління та адміністрування”.

Офіційні опоненти: доктор наук з державного управління, **ПРУДИУС Леся Василівна**, Українська школа урядування Національного агентства України з питань державної служби, заступник директора-керівник Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби;

доктор наук з державного управління, професор **СІЦІНСЬКИЙ Анатолій Станіславович**, Хмельницький університет управління та права, завідувач науково-дослідної частини;

доктор наук з державного управління, професор **ВАСИЛЕВСЬКА Тетяна Едуардівна**, Національна академія державного управління при Президентові України, професор кафедри публічного управління та публічної служби.

Захист відбудеться *23 вересня 2019 року о 12 годині* на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.810.01 Національної академії державного управління при Президентові України за адресою: 03057, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20, ауд. 212.

Із дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національної академії державного управління при Президентові України (03057, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20).

Автореферат розісланий *23 серпня 2019 року*.

**Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради**



Л.А.Гасвська

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. У багатьох державах світу актуальною є потреба у висококваліфікованому персоналі для сфери публічного управління, адже від сумлінної та ефективної роботи державних службовців (ДС) і посадових осіб місцевого самоврядування (ПОМС) залежать якість прийнятих управлінських рішень, ефективність діяльності органів влади, процвітання держави в цілому і, як наслідок, високий добробут громадян. Тому різні підходи та практики оцінювання державних службовців і результатів їх діяльності займають центральне місце в системі публічного управління та адміністрування. Особливо це актуально для України, де існують серйозні проблеми, пов'язані з державною службою. Про це свідчать низькі місця України в різних міжнародних індексах і рейтингах, які певною мірою є відображенням низької оцінки загального стану вітчизняної державної служби. Крім того, рівень довіри українців до різних органів влади і державних установ досить низький, що підтверджується результатами соціологічних досліджень, які проводилися впродовж останніх 10–15 років.

Аналіз рейтингових показників міжнародних індексів і результатів соціологічних досліджень показує, що система державної служби України потребує подальшого вдосконалення в контексті підвищення ефективності, результативності та якості діяльності як системи в цілому, так і її елементів, компонентів, підсистем. Стосовно державної служби такими елементами і компонентами є державні службовці, органи влади та державні установи. Діяльність державних службовців має бути оцінена за певними показниками і критеріями, а це потребує звернення до індивідуальності й особистості кожного державного службовця. Водночас оцінювання результатів службової діяльності державних службовців тісно пов'язане з показниками результативності діяльності органів влади та установ, де вони працюють і здійснюють владні повноваження.

Нерозвиненість механізмів та інструментів об'єктивного і прозорого оцінювання державних службовців в Україні перешкоджає впровадженню системи ефективних призначень та справедливої винагороди за результатами діяльності, а також не дає змоги забезпечити просування по службі найбільш підготовленим, перспективним, активним і результативним державним службовцям. При цьому кількість кандидатів на заміщення вакантних посад є не виправдано низькою, обмеженою, а процес відбору має суб'єктивний характер. Також слід зазначити, що атестація як один з інструментів оцінювання діяльності державних службовців сьогодні вже не використовується, а результати щорічних та спеціальних оцінювань не відображають реальної ситуації в системі управління персоналом органів влади та державних установ.

Як показав аналіз публікацій, в науковій літературі досліджується широкий комплекс питань і проблем оцінювання персоналу як у цілому, так і у сфері публічного управління зокрема. Так, важливе значення для висвітлення теоретичних питань сфери публічного управління та адміністрування, роботи з персоналом державної служби, розвитку інституту державної служби мають

наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів: В.Авер'янова, Г.Атаманчука, В.Бакуменка, О.Бахтаїрова, Х.Бекова, Л.Берестової, М.Білінської, Д.Босарта, Л.Вагіної, Т.Василевської, К.Ващенко, Б.Гаєвського, М.Даниліної, А.Даунса, К.Деммке, Л.Джуелла, І.Дроздова, С.Дубенко, В.Жильцова, Г.Зайцева, С.Кисельова, В.Князева, В.Куйбіди, Н.Липовської, В.Лугового, Т.Мотренка, О.Ноздрачова, Н.Нижник, О.Оболенського, О.Оболонського, Д.Осборна, Т.Пахомової, Н.Плахотнюк, Ю.Полянського, Л.Прудіус, А.Рачинського, В.Рєбкала, С.Серьогіна, А.Сіцінського, В.Тертички, В.Толочки, О.Турчинова, М.Халікова, В.Цветкова, В.Черепанова та ін.

Аналіз опублікованих робіт свідчить про те, що питання оцінки персоналу підприємств і установ досліджувало багато вчених, у тому числі: Є.Акімова, О.Аксьонова, М.Армстронг, О.Ахалая, Т.Базаров, О.Балашов, І.Бізюкова, Дж.Бойєтт, О.Борисова, В.Веснін, Д.Гоулман, Н.Грачов, В.Данюк, В.Дятлов, О.Єгоршин, Г.Зайцев, П.Журавльов, С.Іванова, О.Кібанов, Н.Корнеліус, О.Ліфшиц, Д.Мякушин, І.Новосельська, В.Олуйко, Є.Охотський, Л.Пашко, Г.Реймаров, Р.Роу, Г.Саймон, Д.Салгадо, В.Сороко, В.Травін, О.Фаллер, В.Федоренко, С.Шекшня та ін.

Особливий інтерес у контексті дисертаційного дослідження становлять розробки вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких аналізуються проблеми оцінювання та управління людськими ресурсами в розрізі різних компетентностей. Так, теоретичні та методологічні аспекти оцінювання управлінців (менеджерів) відображені в роботах всесвітньо відомих учених: І.Адізеса, Р.Блейка, К.Бланашара, К.Вілсона, М.Вудкока, П.Друкера, Дж.Моутона, М.Мескона, Р.Фішера, А.Файол, Д.Френсіса, Г.Юкла, а також у публікаціях П.Беспалова, А.Гаджиєва, А.Деркача, Є.Жарикова, А.Журавльова, В.Курганова, Л.Левковича, Б.Литвака, В.Мартиненка. Різні види компетентностей активно досліджувало багато авторів, серед яких: Р.Бояціс, А.Вербицький, В.Горб, А.Деркач, Е.Зеєр, І.Зимняя, О.Ларіонова, О.Огурцов, Л.Пономарьов, Дж.Равен, Є.Сартакова, Л.Спенсер, Ю.Татур, А.Хуторської, В.Шепель та ін.

Питання мотивації розглянуто в класичних наукових працях: Д.Аткінсона, Ф.Герцберга, Б.Вайнера, В.Врума, Д.Мак-Клелланда, А.Маслоу, П.Мартіна, Ш.Річі, Г.Таллока, Х.Хекхаузена, а також у практичних дослідженнях К.Гуцола, В.Герчікова, Є.Ільїна, С.Каверіна, А.Колота, Д.Малковича, М.Магомед-Емінова, І.Мішурової, Н.Самоукіної, І.Сєніна, С.Соловйова, М.Хижняка та ін.

Ефективність діяльності персоналу досліджувалася в наукових розробках: Ф.Алескерова, Д.Баснака, К.Вайс, М.Волгіна, Л.Вороніної, Н.Гавкалової, Є.Гришиної, В.Діневича, Є.Катульського, Л.Качаліної, М.Кліща, К.Коб'єлла, В.Козбаненко, В.Колпакова, М.Мурашка, Г.Нікіфорова, Ф.Русинова, О.Турчинова, М.Хільба та ін.

Дослідження показали, що у вітчизняних і зарубіжних наукових працях щодо питань оцінювання державних службовців превалює фрагментарний підхід, особливо це стосується практики впровадження оцінювання в органах влади. Водночас імплементація комплексного оцінювання має забезпечити отримання кількісних, об'єктивних, прозорих, зрозумілих, справедливих, неупереджених, точних оцінок державних службовців та результатів їх

службової діяльності. Незважаючи на інтерес до питань оцінювання державних службовців, що, постійно зростає, існуючі методики оцінювання є вузькоспрямованими або досить складними, що зрештою, знижує ефективність і корисність їх використання. Крім того, спостерігається слабка інтеграція наявного методологічного забезпечення оцінювання персоналу у сферу державного управління в Україні.

Отже, тема дисертаційного дослідження є актуальною з огляду на те, що:

- Україна займає низькі місця в міжнародних рейтингах, в яких оцінюється конкурентоспроможність держав і стан публічного управління, зокрема в категорії “Інституції”, а також має негативні результати соціологічних досліджень щодо довіри і задоволеності громадян діяльністю органів влади всіх рівнів (за останніми даними, загальний рівень недовіри становить 87%);

- нерозвиненість інструментів об’єктивного і прозорого оцінювання державних службовців та їх службової діяльності не дає змоги сформувати ефективну державну службу;

- відсутні уніфіковані стандарти компетентностей у сфері державної служби, а кваліфікаційні вимоги не визначаються на основі єдиної моделі оцінювання державних службовців та їх службової діяльності;

- існуючі методики оцінювання є складними або досить поверхневими, що обмежує можливості їх широкого практичного застосування;

- підходи, за якими формуються результати атестацій, щорічних та спеціальних оцінювань, уже давно не відображають реальної ситуації в управлінні персоналом органів влади;

- застосування нового підходу (відповідно до Закону України “Про державну службу” від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII) до щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців не забезпечило його об’єктивність і не усунуло формалізм;

- відсутні практичні інструменти для оцінювання служб управління персоналом органів влади, що не дає змоги дістати уявлення про загальний стан і рівень кадрового менеджменту та визначити напрями вдосконалення роботи;

- не визначені ключові показники ефективності (KPI) для органів влади, через які можливе формування показників оцінювання діяльності державних службовців;

- відсутня інформаційно-аналітична система управління людськими ресурсами, що перешкоджає належному моніторингу реалізації політики та законодавства у сфері державної служби і збереженню різноманітної інформації про державних службовців та їх оцінки;

- не сформована система підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з оцінювання в системі державної служби.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження проводилося в межах комплексного наукового проекту Національної академії державного управління при Президентові України (далі – Національна академія) “Державне управління та місцеве

самоврядування” у рамках науково-дослідних робіт Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування Національної академії за темою “Теоретико-методологічні та практичні аспекти державної кадрової політики в Україні” (ДР № 0113U002450) та кафедри суспільного розвитку і суспільно-владних відносин Національної академії за темою “Дослідження державних політик: методологія, процедури та європейські практики” (ДР № 0117U002864), під час виконання яких автором було визначено сучасні напрями професійного розвитку персоналу сфери державної служби та органів місцевого самоврядування; запропоновано вдосконалену модель оцінювання діяльності служб управління персоналом в органах влади в Україні; обґрунтовано засади комплексного оцінювання державних службовців; визначено термінологію щодо оцінювання персоналу та його діяльності.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності, а також розробка рекомендацій органам влади щодо практичного впровадження розробленого методологічного забезпечення комплексного оцінювання.

Для досягнення мети було поставлено такі *завдання*:

- розглянути еволюцію підходів до управління людськими ресурсами в Україні та проаналізувати нормативно-правову базу щодо управління персоналом сфери публічного управління;
- з’ясувати причини недоліків і проблем державної кадрової політики у сфері публічного управління;
- проаналізувати принципи оцінювання державних службовців у постбюрократичній моделі управління в різних державах та запропонувати підходи щодо формування нової парадигми кадрової політики в Україні;
- удосконалити модель оцінювання діяльності служб управління персоналом в органах влади в Україні;
- дослідити ставлення державних службовців до діючих процедур оцінювання та обґрунтувати доцільність використання моделі комплексного оцінювання у сфері державної служби;
- розробити методологію комплексного оцінювання, яка б враховувала освітній і кваліфікаційний рівні, компетентності та якості державних службовців і результати їх службової діяльності;
- проаналізувати можливість використання різних показників результативності та ефективності для оцінювання діяльності органів влади та адаптувати метод оцінювання на основі ключових показників ефективності (KPI) для визначення показників результативності службової діяльності державних службовців з урахуванням громадської оцінки;
- довести важливість застосування комп’ютерного тестування для визначення якостей і компетентностей державних службовців та сформулювати відповідні набори тестів для їх оцінювання під час конкурсного відбору на посади державної служби;
- обґрунтувати необхідність створення центрів оцінювання і тестування з відповідним програмним забезпеченням, що сприятиме суттєвому зниженню рівня

корупції при конкурсному відборі претендентів на вакантні посади органів влади та кар'єрному просуванню державних службовців;

– підготувати рекомендації органам влади щодо впровадження розробленого методичного забезпечення комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності.

Об'єкт дослідження – управління персоналом у системі державної служби.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності.

Методи дослідження. Використання міждисциплінарного підходу із залученням праць з права, менеджменту, соціології, психології, етики, економіки тощо дало змогу здійснити поглиблений і детальний аналіз управління персоналом державної служби в сучасних умовах розвитку держави. Досягнення, мета і вирішення завдань дисертаційного дослідження було здійснено завдяки комплексному і системному підходам, а також використанню загальнонаукових (аналогія, аналіз і синтез, абстрагування і конкретизація, індукція і дедукція) та спеціальних методів. Зокрема:

– структурно-логічний аналіз дав змогу побудувати логіку і структуру дослідження, а також визначити складові оцінок державного службовця та його службової діяльності;

– завдяки структурно-функціональному методу розкрито основні характеристики системи оцінювання у сфері державної служби, причинно-наслідкові зв'язки і тенденції процесу реформування публічного управління;

– порівняльно-правовий метод та метод контент-аналізу забезпечили можливість зіставлення норм вітчизняного і зарубіжного законодавства щодо оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в різних адміністративних системах;

– за допомогою компаративного аналізу здійснено порівняння підходів щодо оцінювання персоналу, виявлено специфіку оцінювання державних службовців та аргументовано можливості застосування цих підходів у вітчизняній практиці;

– абстрактно-логічний метод дав змогу сформулювати дефініції окремих понять та висновки;

– завдяки графічному методу наочно представлено статистичні дані і схематично побудовано зв'язки елементів методології комплексного оцінювання;

– кваліметричний метод забезпечив можливість формалізації оцінок з урахуванням визначених вагових коефіцієнтів;

– за допомогою соціологічних опитувань з'ясовано думку спеціалістів і керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області і в Україні щодо важливості складових оцінки державних службовців та їх службової діяльності;

– метод математичного аналізу забезпечив комплексування (інтеграцію) оцінок за результатами тестування якостей і компетентностей державних службовців та складових оцінки їх кваліфікаційно-освітнього рівня;

- використання методу експертної оцінки дало змогу визначити показники, що описують складові оцінок державних службовців;
- завдяки методу ранжування емпіричних даних і рейтингових оцінок визначено відповідності отриманих оцінок державних службовців фактичному стану системи оцінювання;
- моделювання забезпечило формування структурних, концептуальних і функціональних моделей оцінювання державних службовців та їх службової діяльності, а також оцінювання служб управління персоналом органів влади;
- прогностичний та рекомендаційний аналіз дали змогу підготувати рекомендації щодо подальшого використання результатів і висновків дисертаційного дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в дисертації:

уперше:

- обґрунтовано підхід щодо комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності, який базується на формуванні кількісних оцінок кваліфікаційно-освітнього рівня, особистісно-компетентнісних якостей та результатів діяльності з відповідними ваговими коефіцієнтами, визначеними на основі кваліметричного методу та опитувань різних категорій державних службовців, що дає змогу створити прозору, справедливу й об'єктивну систему оцінювання в державній службі України;

- розроблено метод оцінювання кваліфікаційно-освітнього рівня державних службовців, що дає змогу сформувавши 12 оцінок, в яких за інформацією з документів, дипломів, свідоцтв, сертифікатів оцінюється рівень освіти, наявність наукових ступенів, звань, наукових праць, загальний стаж, стаж державної служби, знання іноземної мови, підвищення кваліфікації, професійна перспективність, що є підставою для того, щоб взяти до уваги заслуги державних службовців і претендентів для подальшого об'єктивного врахування під час конкурсної процедури і відбору на посади державної служби;

- розроблено модель визначення оцінки закладів вищої освіти (ЗВО) за даними міжнародних та вітчизняних рейтингів і систем оцінювання, що дає змогу на основі рейтингової оцінки ЗВО і середнього балу диплома отримати оцінки базової та додаткової освіти державних службовців і претендентів на посади державної служби, які враховуються в оцінці їх кваліфікаційно-освітнього рівня;

- обґрунтовано необхідність і важливість застосування попате-відбору на посади державної служби, який за наявності сформованої бази (депозитарію) персоналу державної служби та оцінок державних службовців дасть змогу автоматично відбирати до співбесіди рейтингових (за сумою оцінок кваліфікаційно-освітнього рівня та особистісно-компетентнісних якостей) кандидатів без прізвищ та виставляти конкурсною комісією оцінку, яка враховується в загальній оцінці кожного претендента;

удосконалено:

- підхід щодо оцінювання державних службовців за допомогою набору тестів для виявлення їх особистісно-компетентнісних якостей, до яких віднесено

інтелект, психологічні властивості, суспільно-особистісні, управлінські, мотиваційні компетентності та визначено їх складові;

– складові оцінки діяльності служби управління персоналом органів влади, що дає змогу оцінити такі напрями діяльності вказаної служби: підбір персоналу; укомплектованість штату; плинність персоналу; професіоналізація персоналу; рівень корумпованості; задоволеність державних службовців роботою; використання інформаційних технологій;

– модель оцінювання результатів діяльності державного службовця, в якій розраховуються показники результативності (кількість, якість, строк (своєчасність), вартість) і показники ефективності, що враховують можливості для досягнення результатів органу влади через “результат-рольову матрицю”;

– типізацію мотиваційних компетентностей державних службовців, зокрема визначено 9 типів мотивації, які оцінюються за допомогою різних тестових методик;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категорійний апарат теорії державного управління та оцінювання державних службовців, зокрема уточнено поняття: “комплексність”; “оцінювання”; “оцінка”; “кваліфікаційно-освітній рівень”; “компетентності”; “особистісно-компетентнісні якості”; “меритократія”; “мотиваційні компетентності”; “театральна модель”; “центр оцінювання і тестування”; “громадська оцінка”; “no name-відбір”;

– можливості управління персоналом державних органів на основі інтеграції моделі заслуг (меритократії) і “театральної моделі”, що підвищує ефективність діяльності державних службовців і має принципово змінити існуючу парадигму кадрової політики в державному управлінні;

– визначення професійних компетентностей державних службовців, які охоплюють знання законодавства, державної мови, інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), документообігу і діловодства, етикету, спеціального законодавства;

– визначення компетентностей державних службовців за допомогою набору поширених тестових методик, які мають бути впроваджені у комп’ютерному форматі для отримання їх уніфікованих оцінок за шкалою статичних і динамічних стенів від одиниці до дев’яти;

– можливість використання громадської оцінки під час оцінювання результатів діяльності державних службовців, зокрема тих, які надають адміністративні та соціальні послуги, а також керівників органів влади;

– пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правових актів, зокрема внесення змін, які регламентують і забезпечують створення та організацію діяльності центрів оцінювання і тестування (ЦОТ) державних службовців і кандидатів на посади державної служби.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні напрямів методологічних засад комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності, яке може бути використано:

– у Верховній Раді України з метою вдосконалення законодавчої бази, зокрема законів України “Про державну службу” і “Про службу в органах

місцевого самоврядування” в частині процедур оцінювання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

– у Національному агентстві України з питань державної служби (НАДС) у процесі розробки нормативно-правових актів щодо комп’ютерного тестування претендентів на посади державної служби та створення системи ЦОТ;

– у практичній діяльності служб управління персоналом (СУП) органів влади і державних установ;

– у навчальному процесі та під час підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

– при розробці технічного завдання модуля оцінювання в інформаційно-аналітичній системі управління персоналом державної служби.

Основні результати дисертаційної роботи використано:

– Національним агентством України з питань державної служби при розробці нормативно-правових актів щодо щорічного оцінювання державних службовців, зокрема постанов Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 і від 22 липня 2016 р. № 448 та навчань працівників служб управління персоналом органів влади (довідка про впровадження від 17 травня 2018 року № 3692/07-18);

– Департаментом економічного розвитку і торгівлі Кіровоградської обласної державної адміністрації під час створення автоматизованої системи «Оцінка результатів діяльності райдержадміністрацій і міськвиконкомів Кіровоградської області» (довідка про впровадження від 17 листопада 2016 року № 33/02.2/17);

– Державним фондом регіонального розвитку Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України в процесі розробки автоматизованої системи управління регіональними проектами соціально-економічного розвитку, оцінки їх ефективності та моніторингу використання коштів державного бюджету (довідка про впровадження від 17 листопада 2016 року № 199/04-67);

– Центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ і організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації під час розробки системи електронного тестування знань державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (акт про впровадження від 28 листопада 2016 року);

– у навчальному процесі, на тренінгах та круглих столах, зокрема в модулях навчальних дисциплін і програм Харківського національного економічного університету ім. С.Кузнеця (довідка про впровадження від 28 листопада 2016 року № 16/86-11-345); Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України (акт від 24 квітня 2018 року № 23-11/188-1); Чорноморського національного університету ім. П.Могили (акт про впровадження від 11 листопада 2016 року); Херсонського національного технічного університету (довідка про впровадження від 6 грудня 2016 року № 86/210); Класичного приватного університету (довідка про впровадження від 1 грудня 2016 року № 154-01-12).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки й рекомендації, які виносяться на захист, розроблено автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті результати дослідження та ідеї, що належать особисто автору.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень оприлюднено на таких комунікативних заходах: міжнародному семінарі “ІКТ в побудові ефективної системи менеджменту персоналу на державній службі” (Київ, 2012); II соціально-економічному форумі “Інформаційне суспільство і влада” (Кіровоград, 2013); I щорічній науково-освітній виставці “Публічне управління – XXI” (Харків, 2014); круглому столі за міжнародною участю “Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції” (Київ, 2014); VII щорічних Рішельєвських читань “Управління людськими ресурсами на державній службі. Нові підходи та технології” (Одеса, 2015); I міжнародній науково-практичній конференції “Наукові пошуки у III тисячолітті: соціальний, правовий, економічний та гуманітарний вимір” (Кіровоград, 2016); щорічній науково-практичній конференції за міжнародною участю “День інформаційного суспільства – 2016” (Київ, 2016); літній школі за участю європейських експертів “Підвищення ефективності діяльності центрів підвищення кваліфікації державних службовців у контексті реформ державного управління” (Одеса, 2016); Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю “Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід” (Одеса, 2016); щорічній науково-практичній конференції за міжнародною участю “Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект” (Київ, 2016); науково-практичній конференції молодих вчених за міжнародною участю “Публічне управління та адміністрування: розвиток і впровадження” (Київ, 2016); V всеукраїнській науково-практичній конференції “Актуальні правові та гуманітарно-економічні проблеми в період реформування демократичного суспільства” (Кропивницький, 2016); Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю “Кадрова політика у сфері охорони здоров’я в умовах загроз національній безпеці України” (Київ, 2017); круглому столі “Державна служба в Україні: шляхи реформування” (Київ, 2017); II міжнародній науково-практичній конференції “Наукові пошуки у III тисячолітті: соціальний, правовий, економічний та гуманітарний вимір” (Кропивницький, 2017); XIII міжнародній науково-практичній конференції “Державне регулювання економіки та підвищення ефективності діяльності суб’єктів господарювання” (Мінськ, 2017); щорічній Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю “Публічне управління: ціннісні орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності” (Київ, 2017); науково-практичній конференції “Кіровоградщина – 2025: пріоритети і можливості розвитку” (Кропивницький, 2017); науково-практичній конференції за міжнародною участю “Національні цінності й національні інтереси в системі публічного управління” (Київ, 2017); III міжнародній науково-практичній конференції “Наукові пошуки у III тисячолітті: соціальний, правовий, економічний та гуманітарний виміри” (Кропивницький, 2018).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 58 наукових праць, зокрема: 2 монографії (1 одноосібна); 15 статей у наукових фахових виданнях України з державного управління; 12 – у зарубіжних наукових виданнях за напрямом, з якого підготовлено дисертацію; 16 тез матеріалів конференцій та круглих столів; 5 навчальних і практичних посібників (з них 2 – у зарубіжних виданнях); 8 – в інших виданнях;

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційне дослідження складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 444 сторінки, обсяг основного тексту – 331 сторінка. Робота містить 11 рисунків, 80 таблиць, 6 додатків. Список використаних джерел складається з 567 найменувань, з яких 54 іноземних.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження; розкрито зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами; визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження; сформульовано наукову новизну та практичне значення отриманих результатів; наведено відомості щодо їх апробації та публікацій.

У **першому розділі** – *“Підходи і тенденції оцінювання державних службовців та їх службової діяльності”* – здійснено огляд історичної спадщини системи управління людськими ресурсами, яка дісталася у спадок незалежній Україні з часів перебування у складі Російської імперії і Радянського Союзу, охарактеризовано стан сучасної державної кадрової політики і визначено її недоліки, окреслено напрями професійного розвитку державних службовців, проаналізовано систему оцінювання державних службовців у різних адміністративних системах, а також обґрунтовано важливість і необхідність переходу до постбюрократичної моделі публічного управління.

З'ясовано, що впродовж 70 років формуванню трудових та управлінських ресурсів СРСР були притаманні 3 основні тенденції: політичні пріоритети завжди мали переваги не тільки перед громадськими, а й перед економічними цінностями; для багатьох категорій працюючих велика частина матеріальної винагороди визначалася не за реальними результатами роботи, а залежно від посади, яку обіймала людина у відповідній ієрархії; основу управління кадровими ресурсами становила досить струнка, але малоефективна бюрократична система, яка включала партійні, профспілкові, військові та інші структури.

Особливість діяльності управлінських кадрів у незалежній Україні полягала в майже повній відсутності наступності – однієї з головних умов формування професійних працівників управління (керівників). Причини цього досить очевидні: досвід СРСР був абсолютно неприйнятний для формування професіоналів в умовах ринкової економіки. Більше того, по суті, вся система освіти виявилася абсолютно не готовою до нових вимог.

Розглянуто стан сучасної державної кадрової політики в Україні та з'ясовано причини притаманних їй недоліків і проблем, які полягають ось у чому: недосконалості системи призначення на посади (просування по службі та

ротація кадрів); досить низькій нормі керованості (масштабі управління); низькому рівні оплати праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; хибності практики спочатку приймати осіб на посади державної служби чи на службу в органах місцевого самоврядування, а потім їх навчати; недосконалості системи громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, критеріїв та механізмів об'єктивної оцінки їх роботи; надмірній політизації; низькій ефективності заходів з профілактики боротьби з корупцією в державному секторі; високій плинності кадрів (більш як 15–18%); труднощах адаптації державних службовців до постійних змін у структурі органів влади, невикористанні сучасних технологій оцінювання діяльності державних службовців.

За статистичними даними за 2009–2015 роки визначено, що норма керованості (співвідношення “керівники/спеціалісти”) для органів виконавчої влади розміщена в діапазоні від 1:2,19 до 1:2,33. При цьому загальна кількість ДС органів влади становила від 384197 до 351835 осіб. Для органів місцевого самоврядування в ці роки норма керованості змінювалася в діапазоні від 1:1,26 до 1:1,52. У 2016 р., після набрання чинності новим Законом України “Про державну службу”, кількість державних службовців категорії “А” становила 695 осіб, категорії “Б” – 55087 і категорії “В” – 144420 осіб. Станом на 31 грудня 2017 р. загальна кількість державних службовців в Україні дорівнювала 242028 осіб, з них за категоріями посад: “А” – 587, “Б” – 63656, “В” – 177785 осіб. У 2016 р. співвідношення “керівник-спеціаліст” становило 1:2,59, а у 2017 р. – 1:2,77.

Ці кількісні значення норми керованості свідчать про те, що в Україні сфера публічного управління потребує певних штатно-організаційних змін для підвищення норми керованості до співвідношення 1:4 для всіх органів влади.

Проаналізовано, як проводиться оцінювання ДС в адміністративних системах різних держав і визначено, що в кожній з них система оцінювання вибудовується на власних принципах, які суттєво відрізняються. Стосовно механізмів реалізації це можуть бути: конкурс, кваліфікаційний іспит, атестація, поточна (щорічна) оцінка, тести, оцінка за певними критеріями і чинниками, річний звіт, співбесіда, оцінки незалежних центрів. Водночас у міжнародній практиці призначення на посаду, що базується на врахуванні службових заслуг, вважається найкращим і щодо процесу підбору, і щодо процесу відбору персоналу на посади державної служби.

З'ясовано, що сьогодні в Україні важливим є перехід від державного адміністрування до державного менеджменту, від бюрократичної організації до сервісної держави. Запропоновано підхід до менеджеризації і маркетизації значної частини державної служби, в основу якої має бути покладена орієнтація на клієнта (громадянина) з метою гарантування рівних можливостей та соціальної справедливості для всіх громадян.

Розглянуто принципи, кожен з яких тією чи іншою мірою впливає на підбір та оцінювання персоналу (меритократія; уникнення ризику; зайнятість і можливість кар'єрного зростання; рівні шанси; двобічність; залучення). Крім того, важливо зазначити, що існуючі парадигми “правильна людина на правильному місці” і

“театральна модель” відкривають можливості для нововведень у підходах щодо підбору та оцінювання персоналу сфери державної служби.

У другому розділі – “Обґрунтування підходу до комплексного оцінювання персоналу державної служби” – розглянуто питання щодо стану системи оцінювання державних службовців, яка потребує негайних змін в Україні. Результати експертних опитувань, проведених автором дисертаційного дослідження серед 1069 спеціалістів і 727 керівників органів виконавчої влади в Кіровоградській області у 2015 р., показують, що серед респондентів 75% керівників і 70% спеціалістів не вбачають особливої різниці між атестацією та щорічною оцінкою. Існуючі процедури оцінювання державних службовців серед респондентів вважають об’єктивними лише 36% керівників і близько половини спеціалістів. За оцінками експертів, понад 2/3 респондентів обох опитувань недостатньо вірять в об’єктивність оцінювання, а 14% – взагалі в неї не вірять.

Згідно з результатами ще одного дослідження (понад 820 опитаних), яке проводилось автором для респондентів з усієї країни у 2018 р., менше від третини (28%) вважає, що в новій щорічній оцінці ДС зникне формалізм. З тим, що визначені показники діяльності будуть повністю відображати ефективність та результативність діяльності ДС, погоджуються тільки 16% респондентів, а 27% вважають, що ці показники не будуть відображати взагалі, 57% – що будуть відображати їх лише частково. Те, що результати щорічної оцінки ДС будуть повністю справедливими, вважає 28% опитаних (11% вважає, що вони не будуть справедливими, 61% – що будуть частково справедливими), повністю об’єктивними – 25% (14% вважає, що вони не будуть об’єктивними, 61% – що будуть частково об’єктивними), а 63% вважають, що результати щорічної оцінки ніяк не вплинуть на діяльність ДС.

Сформовано вимоги до оцінювання ДС, які полягають у тому, що оцінка має бути комплексною й охоплювати різні аспекти діяльності та поведінки державних службовців, бути періодичним і ретельно спланованим заходом, передбачуваним і обов’язковим для них. Результати комплексного оцінювання мають бути максимально об’єктивними і сприйматися ДС як справедливі, критерії оцінки повинні бути заздалегідь відомі, відкриті і зрозумілі їм. На результати оцінювання не повинні впливати так звані “ситуативні чинники”: настрої, колишні успіхи і невдачі, стан ДС у момент оцінювання. Державні службовці мають оцінюватися незалежно від власної думки та думки оцінювача.

Доведено, що до загальної оцінки ДС необхідно включити оцінки кваліфікаційно-освітнього рівня (КОР), особистісно-компетентнісних якостей (ОКЯ) і результатів діяльності (РД) з визначеними ваговими коефіцієнтами в різних кадрових ситуаціях. Загальна оцінка державного службовця може бути розрахована за формулою

$$O_{\text{дс}} = u_1 \times O_{\text{кор}} + u_2 \times O_{\text{окя}} + u_3 \times O_{\text{рд}}, \quad (1)$$

де $O_{\text{кор}}$, $O_{\text{окя}}$, $O_{\text{рд}}$ – відповідно оцінка кваліфікаційно-освітнього рівня, особистісно-компетентнісних якостей та результатів діяльності; u_1 , u_2 , u_3 – відповідні вагові коефіцієнти.

Значення коефіцієнтів u_i для різних кадрових ситуацій наведені у табл. 1.

Значення вагових коефіцієнтів оцінки державного службовця
в різних кадрових ситуаціях

Кадрове завдання	u_1	u_2	u_3
Підбір до конкурсу	1,0	0,0	0,0
Відбір на державну службу	0,4	0,6	0,0
Переміщення	0,3	0,3	0,4
Щорічна оцінка	0,15	0,15	0,7

В експертних методах вага показників якості найчастіше задовольняє умову, що сума складових коефіцієнтів вагомості дорівнює одиниці (ця умова дотримується і в дисертаційному дослідженні).

Перша складова $O_{\text{кор}}$ загальної оцінки ДС стосується оцінювання рівня освіти, досвіду, стажу, наукових робіт і публікацій, наявності звань, відзнак тощо. В оцінці державних службовців за особистісно-компетентнісними якостями $O_{\text{ока}}$ передбачається виявлення та визначення тих особистісних якостей (властивостей), які можуть істотно впливати на діяльність державних службовців, тобто це оцінювання професійно важливих якостей і різних компетентностей. Для оцінювання ДС за результатами діяльності (оцінка ефективності) $O_{\text{рд}}$ передбачається формування набору показників, з допомогою яких можна виміряти рівень участі ДС у діяльності органу влади (установи) і досягнення встановлених показників результативності та ефективності.

Визначено, що механізми формування оцінки ДС мають бути об'єктивними, прозорими, комплексними і кількісними, що забезпечується використанням комп'ютерного тестування і створенням єдиної інформаційно-аналітичної системи управління персоналом державної служби (ЄІАС УПДС). Основна ідея комплексності оцінки полягає в кількісному вимірі найбільш істотних характеристик (властивостей, якостей) як самого ДС, так і результатів його службової діяльності. Крім того, переваги комплексного оцінювання полягають у тому, що воно дає змогу об'єднати позитивні елементи частинних підходів (зокрема тестів) і нівелювання їх негативні та недосконалі сторони за рахунок надмірності. При цьому серед математичних методів, які використовуються під час комплексної обробки інформації (оцінок), у дисертаційному дослідженні обрано середнє арифметичне зважене.

Обґрунтовано, що комплексне оцінювання ДС дасть змогу забезпечити: ефективне і справедливе використання результатів оцінювання; розвиток персоналу; регулювання розміру і форми заробітної плати; раціональне використання ДС у проектній діяльності; накопичення об'єктивної інформації; використання засобів мотивації.

Для спрощення та уніфікації оцінок різних якостей і компетентностей обрано шкалу стенів від одиниці до дев'яти. Ця шкала часто використовується саме в професійній тестології, оскільки багато тестів та інших оцінних процедур зорієнтовані не стільки на точність вимірювання одного фактору, скільки на широту охоплення різних факторів. Крім того, автором введено поняття статичних і динамічних стенів. Статичними є стени, до яких нормовані

(переведені) бали різних тестів, а динамічні стени розраховуються за значеннями бази даних оцінок, які не мають методично визначеного діапазону.

Удосконалено методику формування оцінки управління персоналом органу влади, до якої входять такі складові: підбір персоналу; укомплектованість штату; плинність персоналу; професіоналізація персоналу; рівень корумпованості; задоволеність державних службовців роботою; використання інформаційних технологій.

У **третьому розділі** – “Теоретико-методологічні засади оцінювання якостей та компетентностей державних службовців” – викладено основні методологічні засади формування системи комплексного оцінювання державних службовців. Структуру цієї системи наведено на рис. 1.



Рис. 1. Структура показників комплексної оцінки державного службовця та службової діяльності

До розрахунку оцінки кваліфікаційно-освітнього рівня ДС і претендентів на посади державної служби (перша складова формули (1)) залучаються оцінки: базової (основної) вищої освіти $O_{\text{бo}}$; другої (третьої) вищої освіти $O_{\text{до}}$; знання іноземної мови $O_{\text{ін}}$; закінчення магістратури за спеціальністю “Державне управління” або “Публічне управління та адміністрування” $O_{\text{мдс}}$; наявності наукового ступеня кандидата (доктора) наук $O_{\text{нс}}$; наявності вченого звання (професор, доцент, старший науковий співробітник (СНС) або старший дослідник) $O_{\text{вз}}$; наявності звання “заслужений”, “народний”, “почесний” $O_{\text{зв}}$;

підвищення кваліфікації (професійної компетентності) $O_{\text{кв}}$; наявності наукових праць $O_{\text{нпр}}$; загального стажу роботи $O_{\text{ст}}$; стажу державної служби $O_{\text{стдс}}$; коефіцієнта професійної перспективності $O_{\text{пп}}$.

З урахуванням числових значень вагових коефіцієнтів, сума яких дорівнює одиниці, формула для розрахунку оцінки КОР має такий вигляд:

$$O_{\text{кор}} = 0,13 \times O_{\text{бо}} + 0,13 \times O_{\text{до}} + 0,08 \times O_{\text{ін}} + 0,08 \times O_{\text{мду}} + 0,05 \times O_{\text{нс}} + 0,05 \times O_{\text{вз}} + 0,05 \times O_{\text{зв}} + 0,11 \times O_{\text{кв}} + 0,05 \times O_{\text{нпр}} + 0,1 \times O_{\text{ст}} + 0,09 \times O_{\text{стдс}} + 0,09 \times O_{\text{пп}}. \quad (2)$$

Розрахункові формули для обчислення символів, що входять у (2) (складових $O_{\text{кор}}$) наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Визначення складових оцінки $O_{\text{кор}}$

Складові $O_{\text{кор}}$	Формула, значення	Експлікація
$O_{\text{бо}}$	$R_{\text{зво}} \times B_{\text{бо}}$	$R_{\text{зво}}$ – рейтинговий коефіцієнт ЗВО (табл. 3); $B_{\text{бо}}$ – середній бал диплома
$O_{\text{до}}$	$R_{\text{зво}} \times B_{\text{до}} / 3$	$R_{\text{зво}}$ – рейтинговий коефіцієнт ЗВО (табл. 3); $B_{\text{до}}$ – середній бал диплома за другою освітою
$O_{\text{ін}}$	7	відповідні документи або документи про роботу за кордоном не менше ніж 2 роки
$O_{\text{мду}}$	$R_{\text{зво}} \times B_{\text{мду}} / 3$	$R_{\text{зво}}$ – рейтинговий коефіцієнт ЗВО (табл. 3); $B_{\text{мду}}$ – середній бал диплома за спеціальністю “Державне управління” (“Публічне управління і адміністрування”)
$O_{\text{нс}}$	14 (20)	кандидат наук – 14, доктор наук – 20
$O_{\text{вз}}$	5 (8)	доцент, СНС (старший дослідник) – 5, професор – 8
$O_{\text{зв}}$	5	звання “заслужений”, “народний”, “почесний”
$O_{\text{кв}}$	$0,03 \times \Gamma$	Γ – кількість академічних годин (не менше ніж 0,8 кредита ЄКСТ), яка вказана у свідоцтвах та сертифікатах про підвищення кваліфікації, курсів, тренінгів, стажувань
$O_{\text{нпр}}$	$0,1 \times A$	A – кількість авторських аркушів статей, підручників, книжок, які вийшли друком та у фахових електронних виданнях
$O_{\text{ст}}$	$k_{\text{с}} \times C$	$k_{\text{с}}$ – коефіцієнт, $k_{\text{с}} = 0,3$, якщо загальний стаж роботи до 15 років, і $k_{\text{с}} = 0,5$, якщо загальний стаж роботи понад 15 років; C – кількість років загального трудового стажу
$O_{\text{стдс}}$	$k_{\text{дс}} \times C_{\text{дс}}$	$k_{\text{дс}}$ – коефіцієнт, $k_{\text{дс}} = 0,03$, якщо стаж державної служби до 15 років, $k_{\text{дс}} = 0,05$, якщо стаж державної служби понад 15 років; $C_{\text{дс}}$ – кількість років стажу державної служби
$O_{\text{пп}}$	$p \times (1 + C/4 + V/18)$	p – коефіцієнт оцінки рівня освіти (0,75 – для осіб з неповною вищою освітою; 1 – для осіб з вищою освітою); C – загальний стаж роботи; V – вік

Розраховані бали $O_{кор}$ ДС і претендентів на посади державної служби у базі даних (репозитарії) переводяться в динамічні стени від одиниці до дев'яти.

Доведено, що ДС передусім необхідно розглядати як особистість з усіма пов'язаними із цим визначенням властивостями та якостями. Також наповнено змістом поняття “особистісно-компетентнісні якості”, до оцінювання яких віднесено оцінки: психологічних властивостей; інтелекту; професійних компетентностей (знання законодавства, державної мови, ІКТ, діловодства, етикету, знання за фахом); суспільно-особистісних компетентностей (лідерства, комунікативних та організаторських здібностей, конфліктності, толерантності, емоційного інтелекту, міжособистісних стосунків, суб'єктивного ставлення, стресостійкості); управлінських компетентностей (здібностей бути керівником, форми влади, стилю управління, управлінських навичок і прийняття рішень, менеджерських обмежень і вмінь); мотиваційних компетентностей (за типами мотивації: матеріальний, владний, соціальний, професійний, творчий, самореалізаційний, трудовий, престижний, люмпенізований).

Таблиця 3

Рейтингові коефіцієнти ЗВО залежно від їх місць у міжнародних і національних рейтингах

Міжнародні рейтинги (Шанхайський, QS, THE)						Національні (НСО ВНЗ, ТОП 200 Україна, Компас) рейтинги, Вебومترікс, 4ICU				
Пер-ші 50	51-100	101-200	201-500	501-800	801-1000	Пер-ші 25	26-50	51-100	101-200	201-300
10	9,5	9	8,5	8	7,5	6	5,5	5	4,5	4

Детальний опис тестів і тестових методик, які визначено для отримання кількісних значень оцінок ДС та претендентів на посади державної служби, наводиться у розд. 5 дисертаційного дослідження.

Оцінка складових особистісно-компетентнісних якостей формується за результатами поширених тестів. Важливість складових оцінок визначається за значеннями вагових коефіцієнтів, сума яких для кожного типу оцінок дорівнює одиниці. Значення вагових коефіцієнтів отримано шляхом експертного опитування керівників органів влади і їх структурних підрозділів у Кіровоградській області.

Доведено, що оцінка особистісно-компетентнісних якостей може бути розрахована за такою формулою:

$$O_{окя} = 0,2 \times O_{IQ} + 0,1 \times O_{пв} + 0,3 \times O_{пк} + 0,2 \times O_{сок} + 0,1 \times O_{ук} + 0,1 \times O_{мк}. \quad (3)$$

Для обчислення оцінки психологічних властивостей $O_{пв}$ ДС і претендентів на посади державної служби пропонується використовувати середнє значення таких оцінок: темпераменту; характеру; типу мислення; креативності; професійної орієнтації; кар'єрної спрямованості; спрямованості особистості; соціотипу; готовності до змін.

Розрахунок оцінки інтелекту O_{IQ} проведено осередненням результатів шести відомих тестів визначення рівня загального інтелекту людини.

Доведено можливість розглядати компетентність як наявність у державного службовця внутрішньої мотивації до ефективного виконання службової діяльності, наявність професійних цінностей і ставлення до своєї професії як цінності, а компетенцією вважати здатність виконувати конкретні професійні завдання, дії або функції, які визначені вимогами посадових інструкцій і регламентів.

Як показує дослідження підходів щодо оцінювання ефективності діяльності, в державах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) упроваджені моделі компетенцій, які стосуються різних категорій посад державної служби. В Україні для державної служби поки ще не затверджено ніякої моделі компетенцій, тому для оцінювання державних службовців визначено 4 типи компетентностей: професійні, суспільно-особистісні, управлінські та мотиваційні.

Для оцінювання професійних компетентностей $O_{ПК}$ може проводитися тестування знань: з питань законодавства (основні положення Конституції України, базові закони: про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, запобігання корупції тощо); ІКТ; державної мови; діловодства та документообігу; етикету та правил службової поведінки. До оцінки загальної професійної компетентності може бути додана оцінка знань за фахом, тобто оцінка знань нормативно-правих актів і базових професійних знань, наприклад для юристів, економістів, фахівців фінансової сфери, медичних працівників, аграріїв, працівників культури та ін. Для цього мають бути розроблені та затверджені загальнонаціональні тести за спеціальностями (галузями).

Загальна оцінка суспільно-особистісних компетентностей $O_{СОК}$ ДС і претендентів на посади державної служби є середнім значенням оцінок: лідерства; комунікативних і організаторських здібностей; конфліктності; толерантності; емоційного інтелекту; міжособистісних стосунків; суб'єктивного ставлення; стресостійкості.

Оцінка управлінської компетентності $O_{УК}$ розраховується як середнє значення таких оцінок: здібності бути керівником; форми влади, якій віддає перевагу державний службовець в управлінні; стилю управління; управлінських навичок і прийняття рішень; менеджерських обмежень; менеджерських умінь.

Для класифікації та оцінки форм влади і владності як стійкої риси особистості обрано визначення Дж.Френча і Б.Райвена: влада, що базується на винагороді; влада, що базується на примусі (санкції); експертна влада (влада, що базується на вміннях і знаннях); законна (традиційна) влада; харизматична влада. Щоб оцінити стиль управління державного службовця, обґрунтовано використання тестів на основі методики розвитку організації "Решітка менеджменту" (Д.Мутона) та моделі І.Адзіеса (модель РАЕІ), яка спрямована на створення управлінського профайла відповідності людини певним управлінським ролям: виробника результатів (Р); адміністратора (А); генератора ідей (Е); інтегратора (І).

Результати досліджень мотиваційно-ціннісної сфери в різних державах відображають спрямованість тієї чи іншої складової мотивації державних службовців, що, безумовно, може бути використано службою управління персоналом державного органу та при прийнятті управлінських рішень. Але слід зауважити, що це ніяк не пов'язано з мотиваційними компетентностями конкретного ДС, оскільки важливо визначити тип мотивації, який характерний саме для нього. Для формування оцінки мотиваційної компетентності ДС визначені такі типи мотивації: матеріальний (ваговий коефіцієнт 0,17), владний (0,04), соціальний (0,11), професійний (0,22), творчий (0,06), самореалізаційний (0,13), трудовий (0,2), престижний (0,06), люмпенізований (0,0). Після проходження тестів за їх результатами для кожного типу мотивації державного службовця розраховується середнє значення стенів O_m , а оцінка мотиваційних компетентностей державного службовця O_{mk} складається із суми оцінок кожного типу мотивації з урахуванням їх вагових коефіцієнтів, які визначені експертним способом.

У четвертому розділі – *“Методичний інструментарій оцінювання службової діяльності державних службовців”* – розглянуто та проаналізовано використання показників ефективності в практиці роботи органів влади різних держав; визначено систему ключових показників ефективності КРІ (Key Performance Indicators) як основу оцінки діяльності державних службовців; розроблено покрокову методику визначення результатів службової діяльності; показано на конкретному прикладі практичне застосування КРІ для оцінювання результатів діяльності (надання адміністративних послуг); наведено рекомендації щодо використання громадської оцінки в загальній системі оцінювання діяльності державних службовців органів влади (державних установ).

Аргументовано актуальність питання побудови єдиної і наскрізної системи оцінки ефективності та результативності діяльності за ланцюжком “орган влади – структурний підрозділ – державний службовець”. Аналіз систем оцінки результатів діяльності органів влади та їх ефективності у різних державах показав, що слід орієнтуватися на рівень досягнення поставлених цілей явного характеру, які мають піддаватися кількісному вимірюванню. При цьому в річних планах органів влади необхідно: визначати, яким чином прописані в них цілі сприяють виконанню стратегічних планів та плану дій уряду; виділяти пріоритетні цілі, прописувати чіткі індикатори виконання поставлених цілей; визначати дії, ресурси, політику, осіб, відповідальних за досягнення кожної з поставлених цілей, а також можливість співпраці з іншими федеральними відомствами у рамках виконання необхідних показників.

В Україні існує певна правова база щодо оцінки діяльності місцевих органів виконавчої влади. Наприклад, на основі затвердженої Кабінетом Міністрів України методики оцінювання діяльності місцевих державних адміністрацій було розроблено та впроваджено онлайн систему (<http://есо.kr-admin.gov.ua>), яка дає змогу мати постійний прозорий доступ до розрахованих показників соціально-економічного розвитку районів та міст обласного значення Кіровоградської області. За значеннями цих показників і відповідними

рейтингами районів можуть бути оцінені результати діяльності їх керівників та заступників, що може бути враховано під час щорічного оцінювання. Ця система використовується також для оцінювання діяльності створених об'єднаних територіальних громад за деякими показниками.

Визначено, що в основу оцінки результатів діяльності ДС має бути покладена система ключових показників ефективності КРІ, кількість яких для органів влади має бути не більше ніж 25–30, структурних підрозділів – не більше ніж 10, державних службовців – 3–5. При використанні КРІ вони повинні: вимірюватися за однією методикою; ґрунтуватися на достовірних даних; бути зрозумілими і простими; відповідати тому, що вони вимірюють.

Доведено, що система показників для ДС може створюватися з допомогою покрокової методики декомпозиції цілей і визначення результатів, яка забезпечує:

- огляд та опис діяльності органу влади в цілому;
- визначення окремих елементів діяльності структурних підрозділів органу влади (установи);
- визначення індивідуальних результатів за допомогою “результат–рольової матриці” (табл. 4);
- перетворення очікуваних результатів у показники результативності ДС;
- визначення узагальнених і специфічних показників результативності;
- визначення критеріїв результативності діяльності;
- визначення суб'єктів оцінювання результатів діяльності;
- перевірку показників оцінки результатів діяльності.

Для практичного використання адаптовано одну з методик оцінювання персоналу за КРІ. Суть цієї методики полягає в тому, що для проведення процедури оцінювання за КРІ для кожної посади мають бути підготовлені 2 таблиці: таблиця компетенцій і таблиця результатів. До таблиці результатів вносяться всі можливі назви показників для оцінювання результатів діяльності державного службовця, а до таблиці компетенцій – компетенції, які визначені для цієї посади. Із цих двох таблиць вибираються 3–5 ключових показників для оцінювання результатів і компетенцій ДС за період роботи (квартал, рік) і записуються в персональну таблицю результативності.

Спочатку для цих показників вибираються вагові коефіцієнти, які в сумі дорівнюють одиниці, а потім для кожного показника встановлюються 2 рівні ефективності: база (неприпустимий рівень, своєрідна точка відліку результативності) і норма (нормативний рівень, або план, який повинен обов'язково виконуватися, у запропонованій методиці нормі відповідає 100%). Після закінчення періоду оцінювання будуть отримані фактичні значення показників КРІ, при цьому кількісні показники вимірюються за метричною шкалою, а якісні – у балах. Підсумком є середньозважений загальний результат діяльності з урахуванням важливості й фактичних значень усіх КРІ для ДС.

Розглянуто приклад обчислення КРІ з урахуванням вагових коефіцієнтів для керівника відділу органу влади та продемонстровано, як розраховуються показники результативності і відповідні КРІ, що може бути застосовано на практиці.

Результат-рольова матриця

Державні службовці структурного підрозділу	Результат 1	Результат 2	...	Результат М
Державний службовець 1	Результат 11		...	Результат 1М
Державний службовець 2	Результат 21	Результат 22	...	
....
Державний службовець N		Результат N2	...	Результат NM

Для оцінювання результатів діяльності державних службовців, діяльність яких пов'язана з наданням послуг, і керівників органів влади запропоновано застосування громадської оцінки. Це інструмент оцінювання ефективності та результативності діяльності ДС у рамках загального оцінювання його службової діяльності, в якому суб'єктами оцінювання виступають громадяни, представники референтних соціальних груп та інститутів громадянського суспільства. Також визначено способи збирання інформації щодо громадської оцінки діяльності ДС та особливості забезпечення об'єктивності цієї оцінки.

У **п'ятому розділі** – *“Можливості практичного впровадження комплексного оцінювання у сфері державної служби”* – розкрито питання практичної імплементації розроблених теоретико-методологічних засад оцінювання ДС та їх службової діяльності в Україні. Доведено необхідність *“узаконення”* тестування як базового методу оцінювання, оскільки це найбільш об'єктивний і прозорий метод оцінювання. Кожен тест (тестова методика) пройшов стадії розробки та перевірки, тому результати тестів є статистично перевіреними і математично достовірними; вони дають змогу виявити несподівані риси ДС та отримати його психологічний *“портрет”*.

Психологічний тест являє собою об'єктивний і стандартизований вимір ретельно відібраних зразків поведінки людини в різних життєвих ситуаціях. Крім того, основні переваги комп'ютерного тестування, як доведено практикою, полягають в об'єктивності і валідності, справедливості й демократичності, масовості та короткочасності, розкутості і свободі, технологічності й швидкості, економічності. Використання тестів сприяє помітному підвищенню ефективності продуктивності праці та економії коштів на професійну підготовку персоналу різного рівня компетентності та відповідальності.

З'ясовано, що в різних державах віддається перевага різним методикам оцінювання. Так, тестам на здатності у Франції віддають перевагу 49%, менеджерів з персоналу, особистісним тестам – 42%, центрам оцінки – 19%, в Англії – відповідно – 70, 64 і 39%. За даними зарубіжних дослідників, достовірність отриманої оцінки визначається таким чином: центри оцінки – 70%, професійна психодіагностика, тести здібностей – 50–60%.

Для оцінювання психологічних якостей (властивостей) ДС і претендентів на посади державної служби сформовано 20 тестів (разом 1250 питань):

– оцінка темпераменту – тести: *“Особистісний опитувальник ЕРІ”* (методика Г.Айзенка); *“Формула темпераменту”* О.Белова;

– оцінка характеру – тести: “Характерологічний опитувальник Г.Шмішека”; “Велика п’ятірка”; ММРІ; “Права, ліва сторона”; “Чи сильний у вас характер?” В.Роццаховського;

– оцінка типу мислення – тест “Визначення типів мислення та рівня креативності (творчих здібностей)” Дж.Брунера;

– оцінка креативності – “Тест вербальної креативності (RAT) С.Медніка” (адаптація О. Вороніна);

– оцінка професійної орієнтації – тест Дж.Холланда; Диференційно-діагностичний опитувальник (ДДО) Е.Клімова; тест Л.Йовайші;

– оцінка кар’єрної орієнтації – тест “Якорі кар’єри” Е.Шейна;

– оцінка орієнтованості особистості – Орієнтаційна анкета Б.Басса;

– оцінка соціотипу – тест В.Гуленка; інституту ім. К.Юнга; Д.Кейрсі; Г.Толстікової;

– оцінка готовності до змін – методики “Особистісна готовність до змін” – “Personal change-readiness survey – (PCRS)”; “Толерантність до невизначеності”.

Оцінка інтелектуальних здібностей державних службовців визначається за результатами шести IQ-тестів (503 питання): тестів Г.Айзенка; Дж.Векслера; Дж.Равена; Р.Амтхауера; Р.Кеттела; Короткого Орієнтовного Тесту (КОТ).

Для отримання оцінки визначених професійних компетентностей державних службовців можуть бути використані авторські тести: “ПРАВТЕСТ” (знання основ законодавства і права); “ІТТЕСТ” (знання у сфері інформаційних технологій); “УКРТЕСТ” (знання української мови); “ДОКТЕСТ” (знання системи документообігу та діловодства); “ЕТИКТЕСТ” (знання правил етики і етикету на державній службі). У кожному із цих тестів необхідно дати відповідь на 30 питань.

Суспільно-особистісні компетентності оцінюються за допомогою 25 тестів (1299 питань):

– оцінка лідерства – тест “Діагностика лідерських здібностей” Є.Жарікова і Є.Крушельницького, “Багатофакторний опитувальник лідерства”, тест “Конструктивний малюнок людини з геометричних фігур”;

– оцінка комунікативних та організаторських здібностей – тест “Рівень вашої комунікабельності” В.Ряховського; “КСК” (комунікативна соціальна компетентність); КОС-1; КОС-2; Опитувальник Р.Кеттелла 16 RF;

– оцінка конфліктності – тести: К.Томаса “Визначення способів регулювання конфліктів”; “Рівень конфліктності особистості”;

– оцінка толерантності – тест комунікативної толерантності В.Бойка; експрес-опитувальник “Індекс толерантності”;

– оцінка емоційного інтелекту – тест Н.Холла; тест MSCEIT 2.0; тест “ЕмІн” Д.Люсіна; “Шкала емоційного відгуку” А.Меграбяна і Н.Епштейна; тест емпатичного потенціалу особистості І.Юсупова;

– оцінка міжособистісних стосунків (відносин) – “Опитувальник міжособистісних стосунків” О.Рукавішнікова; тест Т.Лірі “Діагностика міжособистісних стосунків”; методика “Q-сортування” В.Стефансона;

– оцінка суб’єктивного контролю – Опитувальник рівня суб’єктивного контролю (РСК);

– оцінка стресостійкості – тест “Стресостійкість людини”; методика “Якою є Ваша стійкість до стресу?”; “Тест самооцінки стресостійкості” С.Коухена і Г.Вілліансона; анкета оцінки нервово-психічної стійкості “Прогноз”.

Оцінка управлінських компетентностей може бути отримана за результатами використання восьми тестів (356 питань):

– оцінка загальної здатності керувати – тест “Чи здатні ви стати керівником?”;

– оцінка форми влади при управлінні – тест “Діагностика бажаних форм влади (опитувальник Л.Левковича);

– оцінка стилю управління – тест “Решітка менеджменту”; “Оцінка свого стилю керівництва” А.Журавльова; “Модель РАЕІ” І.Адзіеса;

– оцінка управлінських навичок і прийняття рішень – тест “20 граней”;

– оцінка управлінських обмежень – тест “Аналіз своїх обмежень” М.Вудкока і Д.Френсіса;

– оцінка управлінських умінь – методика “Цикл управлінських умінь” К.Вілсона.

Для оцінювання мотиваційних компетентностей обрано 4 тести Герчікова; С.Соловійова; Ш.Річі і П.Мартіна; Особистісний опитувальник термінальних цінностей І.Сеніна (ОТЦ) (152 питання), на основ яких визначено 9 типів мотивації (матеріальний, владний, соціальний, професійний, творчий, самореалізаційний, трудовий, престижний, люмпенізований).

Загальна кількість питань у тестах, які пропонується застосовувати для тестування державних службовців, 3710, а необхідний час для їх проходження становить понад 1400 хв (близько 24 год). При розрахунку часу процедури тестування враховувалися дані, які накопичені в базі результатів тестування державних службовців у Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської обласної державної адміністрації (<http://center.kr-admin.gov.ua/e-test>), а також у базі НАДС претендентів на вакантні посади державної служби, які проходили комп'ютерне тестування відповідно до ст. 26 Закону України “Про державну службу”.

Програмне забезпечення зазначених ЦОТ має стати складовою ЄІАС УПДС, загальні вимоги до якої сформульовані у цьому розділі дисертації. Вона має бути спроектована і функціонувати як хмарне інтернет- рішення. Доступ до цієї системи надається кандидатам, державним службовцям та службам управління персоналом. Для кожної із вказаних категорій визначаються ролі і права, згідно з якими вони мають доступ до різних даних.

Претенденти на посади державної служби через логін та пароль, які вони отримують після первинної реєстрації в ЄІАС УПДС, входять до системи та вносять інформацію з різних документів (про освіту, наукові ступені та звання, наукові праці, із сертифікатів та свідоцтв, трудової книжки) та додають їх сканкопії. На основі цих даних у системі розраховується оцінка КОР і формуються значення динамічних стенив, що дає змогу отримати певний рейтинг претендента. Для діючих державних службовців відомості з документів, які підтверджують їхній кваліфікаційно-освітній рівень, до системи вносять працівники СУП або самі ДС, а їх перевірку здійснюють працівники СУП.

Після того, як будуть розраховані оцінки КОР, СУП проводиться відбір кандидатур відповідно до рейтингу, які далі проходять тестування якостей та компетентностей. Завершивши процедуру тестування і формування результатів, СУП приймає рішення щодо прийняття потенційних претендентів на посади державної служби. Програмне забезпечення зазначених ЦОТ має стати складовою ЄІАС УПДС та забезпечити механізм “прийому на роботу без імені” (попате-відбір).

Ураховуючи те, що оцінки якостей і компетентностей (крім професійних) мають сталий характер і не є динамічними, їх оновлення пропонується проводити через 10 років. Оцінки професійних компетентностей, які більш динамічні, можуть оновлюватися через 3 роки.

Оцінка результатів діяльності державних службовців за ключовими показниками ефективності (КРІ) також розраховується і зберігається в ЄІАС УПДС. При цьому щорічна оцінка керівників органів влади та їх заступників визначається за результатами діяльності відповідно до затверджених КРІ для цього органу влади, а для інших ДС – відповідно до особистих КРІ.

Доведено, що очікуваним результатом створення і функціонування ЦОТ буде: суттєве зниження рівня корупції при конкурсному відборі на вакантні посади органів влади та просуванні по службі; підвищення довіри громадян до державної служби; забезпечення справедливості і прозорості кадрового менеджменту в органах влади; економія коштів і часу.

Для практичного застосування розробленого методичного забезпечення комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності необхідні відповідні нормативно-правові акти та інституційні засади. Зокрема, для організації тестування державних службовців рекомендовано створення системи центрів оцінювання і тестування, діяльність яких може бути регламентована “Положенням про ЦОТ” і “Правилами організації та проведення тестування державних службовців і претендентів на вакантні посади органів влади”.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження отримано нові результати, які розв’язують важливу проблему об’єктивного, прозорого та справедливого відбору кандидатів на посади державної служби і розстановку персоналу в органах влади за допомогою сформованої оцінки державних службовців та їх службової діяльності, що досягається завдяки обґрунтуванню теоретико-методологічних засад комплексного оцінювання й практичного впровадження розробленого методичного забезпечення. На підставі отриманих наукових, теоретичних положень та практичних результатів сформульовано такі висновки.

1. Проаналізовано підходи до кадрової політики і управління людськими ресурсами та встановлено, що Україна як держава отримала у спадок радянську систему управління кадрами, для якої: політичним пріоритетам завжди віддавалася перевага; визначальним фактором є посада, а не реальні результати

діяльності; характерною є малоефективна бюрократична модель управління. За роки незалежності в системі управління персоналом у державних органах влади не відбулося кардинальних змін: прийняті концепції, стратегії та нормативно-правові акти залишалися недієвими, а питання розвитку людського потенціалу в основному має віртуальний та постановчий характер. Необхідно констатувати, що сьогодні в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження та відтворення людських ресурсів і трудового потенціалу. Це, насамперед, часті кризові соціально-економічні умови; проблеми, пов'язані із забезпеченням гарантованого конституційного права громадян на працю; масова міграція в інші держави; старіння населення і тотальна бідність; незатребуваність за нинішньої організаційно-кадрової моделі державного управління знань та інтелекту, сучасних перспективних способів їх застосування в різних сферах; низький рівень інвестування в освіту.

2. З'ясовано причини недоліків і проблем кадрової політики у сфері державного управління, які полягають ось у чому: недотриманні принципів прийняття на державну службу на основі здобутків і заслуг; відсутності відкритості та прозорості в діяльності державних службовців; незастосовуванні сучасних інструментів управління людськими ресурсами; незбалансованості системи оплати праці; відносно високій плинності кадрів на державній службі; нестачі на керівних та інших посадах державної служби висококваліфікованих кадрів; відносно високому рівні корупції в системі державної служби; гендерному дисбалансі; досить низькій нормі керованості (масштабі управління), яка для органів виконавчої влади перебуває в діапазоні від 1:2,19 до 1:2,33, а для органів місцевого самоврядування – від 1:1,26 до 1:1,52 (а мала б бути 1:4). Це все викликає певну недовіру населення до різних інститутів влади, про що свідчать дані різних соціологічних опитувань з 2011 по 2018 р. Наприклад, за даними дослідження Центру Разумкова, у 2017 р. недовіру до державного апарату (чиновників) висловили 87% респондентів.

3. Розглянуто можливості різних адміністративних систем щодо принципів оцінювання державних службовців у постбюрократичній моделі управління та визначено, що Україні важливо переходити від моделі державного адміністрування до державного менеджменту, від бюрократичної організації до сервісної держави. Аналіз систем оцінювання державних службовців у європейських і азійських державах показав, що для України актуальним є питання щодо вибору із парадигм кадрової політики: “правильна людина на правильному місці” і “театральна модель”. У той час, як парадигма “правильна людина на правильному місці” сконцентрована на створенні умов для високої продуктивності шляхом заповнення вакансій кваліфікованими державними службовцями, “театральна модель” орієнтована на розвиток компетентностей та формування продуктивності з акцентуванням уваги на взаємозв'язку між підбором, навчанням на практиці й управлінням.

4. Удосконалено модель оцінювання діяльності СУП органів влади, яка включає розрахунок складових оцінок за такими напрямками: підбір персоналу (конкурс; якісний склад); укомплектованість штату (вакансії; хвороба); плинність персоналу (керівники; спеціалісти; середній стаж); професіоналізація

персоналу (підвищення кваліфікації; стажування; магістратура державного управління (публічного управління та адміністрування)); рівень корумпованості (засуджені за корупційні дії; притягнуті до відповідальності); задоволеність державних службовців роботою (задоволеність кар'єрним зростанням; мотивацією та умовами праці); використання інформаційних технологій (доступність сайта; електронний документообіг; електронні послуги).

5. За результатами досліджень визначено, що серед респондентів існуючі процедури оцінювання державних службовців вважають об'єктивними лише 36% керівників і близько половини спеціалістів. Понад 2/3 респондентів обох категорій недостатньо вірять в об'єктивність щорічної оцінки, а 14% взагалі в неї не вірять. Менше від третини (28%) вважає, що в разі проведення щорічного оцінювання державних службовців зникне формалізм. З тим, що визначені показники діяльності будуть повністю відображати ефективність і результативність роботи державних службовців, погоджуються тільки 16% респондентів, а 27% вважають, що ці показники не будуть їх відображати взагалі, 57% – що будуть відображати тільки частково. Те, що результати щорічної оцінки державних службовців будуть повністю справедливими, вважає 28% опитаних (11% вважає, що вони не будуть справедливими, 61% – що будуть частково справедливими), повністю об'єктивними – 25% (14% вважає, що вони не будуть об'єктивними, 61% – що будуть частково об'єктивними), а 63% вважають, що щорічна оцінка ніяк не вплине на якість діяльності державних службовців. Обґрунтовано, що методологія комплексного оцінювання державних службовців та їхньої службової діяльності забезпечить об'єктивні, прозорі, кількісні оцінки, що може бути досягнуто використанням комп'ютерного тестування, яке має здійснюватися за допомогою автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління персоналом державної служби.

6. Доведено, що загальна оцінка державного службовця має складатися з оцінок: кваліфікаційно-освітнього рівня; особистісно-компетентнісних якостей; результатів службової діяльності (з урахуванням вагових коефіцієнтів, значення яких залежить від кадрових ситуацій). Для спрощення та уніфікації оцінок різних якостей і компетентностей державних службовців та результатів їх діяльності обрано шкалу стенів від одиниці до дев'яти, до якої мають зводитися всі оцінки: як ті, що отримані з різних документів державних службовців, так і оцінки комп'ютерного тестування та результатів службової діяльності. При цьому визначено особливості використання статичних і динамічних стенів. Розроблено метод оцінювання кваліфікаційно-освітнього рівня державного службовця, складовими оцінки якою є розраховані кількісні оцінки: базової (основної) вищої освіти; другої (третьої) вищої освіти; знання іноземної мови; закінчення магістратури за спеціальністю “Державне управління” або “Публічне управління та адміністрування”; наявності наукового ступеня кандидата (доктора) наук; наявності вченого звання (професор, доцент, СНС, старший дослідник); наявності звання “заслужений”, “народний”, “почесний”; підвищення кваліфікації (професійної компетентності); наявності наукових праць; стажу державної служби; загального стажу роботи; коефіцієнта

професійної перспективності. Оцінка рівня освіти державного службовця визначається за значеннями рейтингу ЗВО і середнього балу диплома. Щоб обчислити значення рейтингу ЗВО, в яких здобував вищу освіту державний службовець, розроблено відповідну методику на основі використання даних міжнародних рейтингів (Шанхайський, QS, THE), національних (НСО ВНЗ, ТОП 200 Україна, Компас) та Інтернет-рейтингів (Вебометрікс, 4ICU). Розроблено методику оцінки особистісно-компетентнісних якостей кандидатів на посади державної служби; інтелекту; психологічних властивостей (темпераменту, характеру, типу мислення, креативності, професійної орієнтації, кар'єрної спрямованості, спрямованості особистості, соціотипу, готовності до змін); професійних компетентностей (знання законодавства, державної мови, ІКТ, діловодства, етикету); суспільно-особистісних компетентностей (лідерства, комунікативних і організаторських здібностей, конфліктності, толерантності, емоційного інтелекту, міжособистісних стосунків, суб'єктивного ставлення, стресостійкості); управлінських компетентностей (здібностей бути керівником, форми влади, стилю управління, управлінських навичок і прийняття рішень, менеджерських обмежень і вмінь); мотиваційних компетентностей. Для визначення оцінок інтелекту, психологічних властивостей, суспільно-особистісних, управлінських і мотиваційних компетентностей відібрано тести поширених тестових методик, причому по кількох за одним напрямом, з метою забезпечення надійності результатів за рахунок надлишковості та компенсації можливих неточностей. Для оцінювання професійної компетентності розроблено авторські когнітивні тести "ПРАВТЕСТ", "ІТТЕСТ", "УКРТЕСТ", "ДОКТЕСТ", "ЕТИКТЕСТ". Щоб отримати оцінки мотиваційної компетентності державного службовця, визначено 4 тести, з яких сформовано 9 типів мотивації: матеріальний, владний, соціальний, професійний, творчий, самореалізаційний, трудовий, престижний, люмпенізований.

7. Проаналізовано можливості використання різних показників результативності та ефективності для оцінювання діяльності органів влади. Щоб забезпечити прозорість діяльності органів влади і визначити оцінку їх керівників, розроблено онлайнову систему моніторингу діяльності районних державних адміністрацій і міськвиконкомів Кіровоградської області, в якій розраховуються 27 щоквартальних і 64 щорічних показники (<http://есо.kr-admin.gov.ua>) та формується рейтинг місцевих органів влади. В основу оцінки результатів службової діяльності може бути покладено ключові показники ефективності (KPI), кількість яких для органів влади має бути не більше ніж 25–30, структурних підрозділів – не більше від 10, державних службовців – 3–5. Визначено покроковий алгоритм декомпозиції цілей і формування результатів діяльності державних службовців через 4 узагальнених показники результативності: кількість, якість, строк (своєчасність), вартість (рентабельність), що дасть змогу створити систему показників ефективності службової діяльності. Адаптовано одну з методик формування KPI для практичного розрахунку оцінки результатів службової діяльності (надання адміністративних послуг). Обґрунтовано необхідність використання

громадської оцінки для оцінювання службової діяльності державних службовців, пов'язаної з наданням послуг, і керівників органів влади.

8. Доведено потребу в законодавчому визначенні комп'ютерного тестування як основного методу оцінювання державних службовців, оскільки: тестування – це найбільш об'єктивний метод оцінювання; кожен тест (тестова методика) пройшов стадію розробки та перевірки, тому отримувані дані є статистично перевіреними і математично достовірними. Серед переваг психологічного тестування визначено: отримання більш повної інформації про державного службовця, що полегшує прийняття управлінських рішень; можливість з достовірністю до 70% спрогнозувати його поведінку, а також розробити рекомендації щодо трудової взаємодії з державним службовцем та підібрати для нього індивідуальні мотиватори. Проаналізовано основні переваги комп'ютерного тестування, які полягають в об'єктивності, валідності, справедливості та демократичності, масовості і короткочасності, розкнутості і свободі, технологічності і швидкості, економічності. Для проведення тестування державних службовців і кандидатів на посади державної служби розроблено набір тестів і тестових методик: для визначення психологічних властивостей – 20, інтелекту – 6, суспільно-особистісних компетентностей – 25, професійних компетентностей – 6, управлінських компетентностей – 8, мотиваційних компетентностей – 4. Загальна кількість питань у тестах, які пропонуються для тестування державних службовців, становить 3710.

9. Обґрунтовано необхідність створення системи центрів оцінювання і тестування, що організаційно забезпечить проведення тестування як державних службовців, так і кандидатів на посади державної служби. Враховуючи, що оцінки якостей і компетентностей (крім професійних) мають сталий характер і не є динамічними, їх оновлення рекомендовано через 10 років. Оцінки професійних компетентностей, які більш динамічні і мають когнітивний характер, можуть оновлюватися через 3 роки за рішенням відповідних служб управління персоналом. Доведено, що очікуваним результатом створення і функціонування ЦОТ буде суттєве зниження рівня корупції при конкурсному відборі на вакантні посади органів влади та просуванні по службі, підвищення довіри громадян до державної служби та забезпечення справедливості й прозорості кадрових призначень в органах влади. Програмне забезпечення зазначених ЦОТ має стати складовою єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління персоналом державної служби та уможливити використання методу “прийом на роботу без імені” (noname-відбір).

10. Розроблено практичні рекомендації органам влади України щодо комплексного оцінювання державних службовців та результатів їх службової діяльності, зокрема:

– Верховній Раді України – стосовно вдосконалення законодавчих положень деяких законодавчих актів, зокрема: Закону України “Про державну службу” і законопроекту “Про службу в органах місцевого самоврядування” в частині процедур оцінювання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а саме внесення положень про обов'язкове

комп'ютерне тестування їх особистісних властивостей, якостей і компетентностей;

– Кабінету Міністрів України – щодо застосування онлайн-системи моніторингу діяльності місцевих державних адміністрацій і відомств для забезпечення прозорості діяльності органів влади та оцінювання результативності й ефективності їх керівників;

– НАДС – стосовно запровадження розробленої методології комплексного оцінювання під час підготовки нормативно-правових актів щодо комп'ютерного тестування кандидатів на посади державної служби, зокрема розширення набору тестів, які стосуються професійних компетентностей. При створенні ЦОТ державних службовців рекомендовано розглянути розроблені автором проекти документів: “Положення про Центри оцінювання і тестування” та “Правила організації тестування державних службовців і претендентів на вакантні посади органів влади”. Для оцінювання діяльності СУП органів влади запропоновано використання методики оцінювання за такими напрямками: підбір персоналу; плинність кадрів; професіоналізація персоналу; рівень корумпованості; задоволеність державних службовців роботою; використання інформаційних технологій;

– органам державної влади – щодо використання КРІ та розробки “Положення про КРІ”, що дасть змогу розробити систему показників ефективності службової діяльності державних службовців за допомогою покрокової методики декомпозиції цілей і визначення результатів завдяки чотирьом узагальненим показникам результативності: кількість, якість, строк (своєчасність), вартість (рентабельність).

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

1. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.

2. Теоретико-методологічні засади реформування державної кадрової політики в Україні : монографія / ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко, С. Е. Зелінський та ін. Київ : НАДУ, 2014. 280 с.

Особистий внесок: визначено сучасні напрями розвитку персоналу сфери державної служби та органів місцевого самоврядування.

3. Зелінський С. Е. До питання оцінювання ефективності державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. Одеса : ОРІДУ НАДУ. 2013. Вип. 13. URL: http://www.nbu.gov.ua/j-pdf/trpd_2013_13_22.pdf (дата звернення: 15.02.2019).

4. Зелінський С. Е. Модель оцінки управління персоналом державних органів влади. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 1 (53). С. 172–175.

5. Зелінський С. Е., Резніченко Н. О. Питання мотивації державних службовців та їх стимулювання. *Аналітика і влада*. 2013. № 7. С. 94–98.

Особистий внесок: досліджено мотиваційно-ціннісну сферу державних службовців Кіровоградської області.

6. Зелінський С. Е. Постбюрократична модель державного управління. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 4 (56). С. 60–63.

7. Зелінський С. Е., Науменко Р. А. Темперамент і характер державного службовця: аспекти вимірювання та оцінювання. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування* : електрон. наук. фах. вид. ХНТУ. Херсон : ХНТУ, 2013. Вип. 13. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2014_2_18.pdf (дата звернення: 15.02.2019).

Особистий внесок: визначено складові оцінки темпераменту та характеру державних службовців.

8. Зелінський С. Е., Тимофієв В. Г. Фактор базової освіти в оцінці персоналу сфери державного управління. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 3 (55). С. 75–80.

Особистий внесок: розроблено модель розрахунку показника рейтингу закладів вищої освіти.

9. Зелінський С. Е. КРІ – на службу державній службі. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 2 (54). С. 163–167.

10. Науменко Р. А., Зелинский С. Э. Оценивание психологических качеств государственного служащего. *Публічне управління : теорія та практика* : зб. наук. пр. асоц. д-рів наук держ. упр. Харків : ДокНаукДержУпр. 2014. № 3 (19). С. 221–231.

Особистий внесок: розроблено методика оцінювання психологічних властивостей державних службовців.

11. Зелинский С. Э. IQ и EQ государственного служащего: от теории к измерению. *Вестник государственного и муниципального управления*. 2014. № 2/2 (13). С. 154–161.

12. Зелинский С. Э. Методика оценки квалификационно-образовательного уровня государственных служащих. *Вестник государственного и муниципального управления*. 2014. № 1. С. 139–145.

13. Зелинский С. Э. Механизмы комплексного оценивания государственных служащих. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС*. 2014. № 1. С. 55–61.

14. Зелинский С. Э. Оценивание мотивационной компетентности государственного служащего. *Вопросы управления*. 2014. № 3 (9). С. 141–147.

15. Зелінський С. Е. Практичні аспекти комплексного оцінювання державних службовців. *Наукові зап. Ін-ту законодавства Верхов. Ради України*. 2015. № 2. С. 113–119.

16. Зелінський С. Е. До питання виявлення управлінського потенціалу державних службовців. *Наукові зап. Ін-ту законодавства Верхов. Ради України*. 2015. № 3. С. 118–122.

17. Зелінський С. Е. Стан кадрового забезпечення державного управління. *Наукові зап. Ін-ту законодавства Верхов. Ради України*. 2015. № 4. С. 91–99.

18. Науменко Р. А., Зелінський С. Е. Центри оцінювання і тестування державних службовців як інструмент професіоналізації державної служби в Україні. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 1 (61). С. 154–157.

Особистий внесок: обґрунтовано підхід щодо створення центрів тестування і оцінювання державних службовців в Україні.

19. Зелинский С. Э. Аттестация и оценка государственных служащих: взгляд изнутри. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС*. 2015. № 1. С. 171–178.

20. Зелинский С. Э. Диагностический инструментарий оценки управленческой компетентности государственных служащих. *Вопросы управления*. 2015. № 6(18). С. 204–210.

21. Зелинский С. Э. Методическое обеспечение оценивания социально-личностных компетентностей государственных служащих. *Вопросы управления*. 2015. № 3(15). С. 204–211.

22. Зелінський С. Е. Комп'ютерне тестування державних службовців: необхідність чи примха? *Наукові зап. Ін-ту законодавства Верхов. Ради України*. 2016. № 5. С. 108–114.

23. Зелінський С. Е. Оцінка спроможності громад в Україні. *Наукові зап. Ін-ту законодавства Верхов. Ради України*. 2016. № 6. С. 128–134.

24. Зелінський С. Е. Оцінювання компетентностей державних службовців. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. Одеса : ОРІДУ НАДУ. 2016. Вип. 17. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-17.pdf> (дата звернення: 15.02.2019).

25. Зелинский С. Э. Актуальные вопросы оценки служебной деятельности государственных служащих в Украине. *Проблемы управления*. 2017. № 1 (63). С. 145–151.

26. Зелинский С. Э. Механизмы общественной оценки деятельности государственных служащих. *Проблемы управления*. 2017. № 2 (64). С. 140–144.

27. Зелинский С. Э. Принципы и механизмы формирования комплексной оценки государственных служащих. *Государственное управление и государственная служба*. 2017. № 1(60). С. 157–165.

28. Зелинский С. Э. Концептуальные постулаты и проблемы кадровой политики в государственном управлении в Украине. *Проблемы управления*. 2017. № 4 (66). С. 124–129.

29. Зелинский С. Э. Безымянный конкурсный отбор государственных служащих. *Государственное управление и государственная служба*. 2017. № 4 (63). С. 2–6.

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

30. Зелінський С. Е. Автоматизовані системи управління діяльністю регіональних органів влади. *Інформаційне суспільство і влада* : зб. тез П

Кіровоград. соц.-екон. форуму (Кіровоград, 23–24 квіт. 2013 р.). Кіровоград : Моноліт, 2013. С. 44–48.

31. Зелінський С. Е. Комплексна оцінка державних службовців. *Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції* : матеріали круглого столу за міжнар. участю (Київ, 5 груд. 2014 р.). Київ : Ліра-К, 2014. С. 135–142.

32. Зелінський С. Е. Зміна парадигми державного управління та оцінювання державних службовців. *Публічне управління та адміністрування: розвиток і впровадження* : зб. матеріалів наук.-практ. конф. молодих вчених за міжнар. участю (Київ, 17 листоп. 2016 р.). Київ : НАДУ, 2016. С. 156–158.

33. Зелінський С. Е. Концепція української “е-ДС”. *День інформаційного суспільства – 2016* : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 19 трав. 2016 р.). Київ : НАДУ, 2016. С. 98–101.

34. Зелінський С. Е. Показники спроможності українських громад. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Одеса, 28 жовт. 2016 р.). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 137–139.

35. Зелінський С. Е. Практичні механізми оцінювання діяльності керівників місцевих державних адміністрацій. *Наукові пошуки у III тисячолітті: соціальний правовий, економічний та гуманітарний виміри* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (Кіровоград, 22–23 квіт. 2016 р.). Кіровоград : Код, 2016. С. 92–94.

36. Зелінський С. Е. Тестування комунікативної компетентності державних службовців. *Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект* : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 3–4 листоп. 2016 р.). Київ : НАДУ, 2016. С. 123–124.

37. Зелінський С. Е. Якість кадрової політики у сфері державного управління. *Актуальні правові та гуманітарно-економічні проблеми в період реформування демократичного суспільства* : зб. тез V Всеукр. наук.-практ. конф. (Кіровоград, 2 груд. 2016 р.). Кіровоград : ПВНЗ КІДМУ КПУ, 2016. С. 196–199.

38. Зелінський С. Е. Довіра населення до правоохоронних органів як складова громадської оцінки їх діяльності. *Наукові пошуки у III тисячолітті: соціальний правовий, економічний та гуманітарний виміри* : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 7–8 квіт. 2017 р.). Кропивницький : Код, 2017. С. 320–323.

39. Зелінський С. Е. Визначення показників оцінки ефективності системи охорони здоров'я. *Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в умовах загроз національній безпеці* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 23 берез. 2017 р.). Київ : ТОВ “ДКС–Центр”, 2017. С. 48–51.

40. Зелінський С. Е. Щодо оцінки діяльності державних службовців по-новому. *Державна служба в Україні: шляхи реформування* : матеріали круглого столу (Київ, 7 квіт. 2017 р.). Київ : Нац. акад. прокуратури України, 2017. С. 67–69.

41. Зелинский С. Э. Совершенствование кадровой политики в системе государственного управления в Украине. *Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования* : XIII Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 13–14 апр. 2017 г.). Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2017. С. 52–53.

42. Зелінський С. Е. Виявлення НіРо-співробітників і управління талантами в сфері державного управління. *Публічне управління: ціннісні орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 трав. 2017 р.) : у 5 ч. Київ : НАДУ, 2017. Ч.1. С. 54–57.

43. Зелінський С. Е. Конкурсний відбір на посади державної служби у дзеркалі процедури оцінювання. *Національні цінності й національні інтереси в системі публічного управління* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 12 жовт. 2017 р.). Київ : НАДУ, 2017. С. 102–105.

44. Зелінський С. Е. Реформа державної служби: деякі аспекти у цифровому вимірі. *Наукові пошуки у III тисячолітті: соціальний, правовий, економічний та гуманітарний виміри*: зб. тез III міжнар. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 27–28 квіт. 2018 р.). Кропивницький : ПВНЗ КІДМУ, 2018. С. 23–27.

45. Зелінський С. Е. Оцінювання інвестиційного клімату регіону. *Кіровоградщина – 2025: пріоритети і можливості розвитку*: зб. тез доп. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 7 черв. 2017 р.). Кропивницький : Ексклюзив–Систем, 2017. С. 160–161.

Публікації в інших виданнях

46. Тезаурус з державної кадрової політики : словник-довідник / редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), В. Д. Бакуменко, Р. В. Войтович, С. Е. Зелінський та ін. Київ : НАДУ, 2015. 412 с.

Особистий внесок: визначено терміни, які пов'язані з оцінюванням персоналу та його діяльністю.

47. Зелинский С. Э. Комплексное оценивание государственных служащих. Методическое обеспечение. Саарбрюккен : LAMBERT Academic Publishing, 2014. 193 с.

48. Оцінка професійних компетентностей: тестові завдання для державних службовців : навч.-метод. посіб. / С. П. Ворона, Т. Т. Дмитренко, С. Е. Зелінський та ін. ; за ред. С. Е. Зелінського. Кіровоград : ЦППК, 2016. 60 с.

Особистий внесок: визначено складові професійних компетентностей державних службовців.

49. Зелінський С. Е. InCiSE: новий підхід до оцінювання ефективності державної служби. *Держслужбовець*. 2018. № 3. С. 20–26.

50. Зелінський С. Е. Щорічне оцінювання державних службовців: сприйняття сьогодні і що знадобиться завтра. *Держслужбовець*. 2018. № 2. С. 24–30.

51. Зелінський С. Е. Noname-відбір на посади державної служби. *Держслужбовець*. 2018. № 4. С. 31–34.

52. Зелинский С. Э. Автоматизация учета персонала : практ. пособие. Киев : Центр учеб. лит., 2003. 678 с.

53. Зелинский С. Э. Гражданское общество и власть в Украине. Состояние, взаимодействие и оценка. Саарбрюккен : LAMBERT Academic Publishing, 2015. 86 с.

54. Зелінський С. Автоматизована система управління проектами регіональної програми соціально-економічного розвитку. *ИТМ. Інформац. технології для менеджмента*. 2012. № 6. С. 29–31.

55. Зелінський С. Е. Підготовка до конкурсного відбору на посади держслужби. *Кадровик України*. 2018. № 3. С. 50–55.

56. Зелінський С. Е. Підвищення кваліфікації: необхідність органу влади чи потреба державного службовця. *Держслужбовець*. 2018. № 5. С. 18–22.

57. Зелінський С. Е. Від відділу кадрів до служби управління персоналом: реальні зміни чи декорація? *Держслужбовець*. 2018. № 6. С. 24–27.

58. Зелінський С. Е. Від функції до процесу: змусити чиновника працювати більш ефективно. *Держслужбовець*. 2018. № 9. С. 15–19.

АНОТАЦІЯ

Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.03 – державна служба. – Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2019.

У дисертаційному дослідженні розглянуто важливу наукову проблему обґрунтування теоретико-методологічних засад комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності, а також підготовлено рекомендації органам влади щодо їх практичного впровадження.

Розглянуто історичну спадщину управління людськими ресурсами, яка дісталася у спадок незалежній Україні; проаналізовано систему оцінювання державних службовців у різних адміністративних системах; доведено необхідність переходу до постбюрократичної моделі публічного управління.

Обґрунтовано до підходу комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності, який базується на формуванні кількісних оцінок кваліфікаційно-освітнього рівня, особистісно-компетентнісних якостей та результатів діяльності з відповідними ваговими коефіцієнтами.

Удосконалено модель визначення показників оцінювання служби управління персоналом в органах влади.

Розроблено метод оцінювання кваліфікаційно-освітнього рівня державних службовців; методичні засади формування мотиваційних компетентностей

державних службовців; покроковий алгоритм визначення результатів діяльності державних службовців на основі КРІ.

Запропоновано інституціональні засади створення та організації роботи центрів оцінювання і тестування, порядку проведення тестування в них, а також модель попате-відбору на посади державної служби.

Ключові слова: державний службовець, кваліфікаційно-освітній рівень, ключові показники ефективності, компетентність, критерії оцінки, методи оцінки, особистісно-компетентнісні якості, оцінювання, тест, центр оцінювання і тестування, управління персоналом.

ANNOTATION

Zelinskiy S. E. Theoretical and methodological bases of complex evaluation of civil servants and their official activity in Ukraine. – Qualification scientific work on the rights of manuscript.

The thesis for Doctor's Degree in Public administration on speciality of 25.00.03 – Public Service. – National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, 2019.

In the dissertation research the scientific problem of theoretical and methodological support of complex evaluation of civil servants and their official activity in conditions of reforms in Ukraine and possibilities of its practical application is considered.

An overview of the historical heritage of the human resources management system, which the independent Ukraine received is made, the state of modern state personnel policy is described, its shortcomings are defined, the system of evaluation of civil servants in different administrative systems is analyzed, and also the necessity of transition to a post-bureaucratic model of public administration is proved. It is substantiated that when forming the personnel policy in the field of civil service, and especially during the reforms, it is expedient to use models of meritocracy and merit and the “theatrical model”.

It is argued that the results of the evaluation of civil servants should be objective, transparent, complex and quantitative, which can be ensured by the use of computer testing and the creation of a single automated information and analytical system for managing civil service personnel, which should be built on web technologies.

The methodology for determining the evaluation indicators for HR is improved: personnel selection (competition; qualitative composition); staffing (vacancies; illness); staff turnover (managers; specialists; average length of service); professionalization of personnel (advanced training; internship; master's degree in public administration (public administration and administration)); the level of corruption (convicted of corruption actions; brought to justice); satisfaction of civil servants with work (satisfaction with career growth; motivation and working conditions); use of information technologies (site availability, electronic document circulation, electronic services).

The methodology of complex evaluation of the activity of civil servants are developed, when the assessment is formed in the form of quantitative indicators of three components with certain weight coefficients in different personnel situations: qualification–educational level (QEL); person-competency qualities (PCQ); performance results.

It has been proved that in the calculation of the assessment of the public official's QEL it is necessary to include (with different weight coefficients) such assessments: the basic (basic) higher education; second (third) higher education; knowledge of foreign language; graduation from the specialty "Public Administration" or "Public Administration and Administration"; availability of scientific degree; availability of academic rank; Present the title "Honored", "People's", "Honorary"; professional development (professional competence); presence of scientific works; seniority in civil service; general work experience; coefficient of professional perspectivity. In order to determine the ranking of higher education institutions in which a civil servant received higher education, it was suggested to use the data of international ratings (Shanghai, QS; THE), national (TOP 200 Ukraine, Compass) and Internet ratings (Webometrics, 4ICU).

To determine the personality competency qualities methods for estimation formation: intelligence; psychological properties; professional competences; social and personal competences; managerial and motivational competencies in different weight ratios. The results of the testing, as well as their averaged values for each component of personality-competent qualities, are normalized to the stens from 1 to 9. To this system of stens, all the estimates should be aggregated: both assessments obtained from various documents of civil servants, computer testing of qualities and competencies. In this case, the use of static and dynamic stens is proposed.

It is found that the results of studies of the motivational-value sphere in different countries emphasize the orientation of this or that component of the motivation of civil servants. But this is in no way connected with the motivational competencies of a particular civil servant; therefore, four tests have been identified to obtain the values of assessments of the motivational competence of a civil servant, of which nine types of motivation have been formed: material, power, social, professional, creative, self-realization, labor, prestigious, lumpenized.

It is argued that the use of performance indicators in the practice of government work is substantiated, and it is proposed to base the evaluation of the performance of civil servants on the system of key indicators of the effectiveness of KPI (a complex of measurements of specific indicators of the performance of individual entities (organizations, departments, civil servants) in selected areas that strategic goals).

A fundamentally new model for competitive selection of civil service positions (noname-selection) is proposed because of the use of QEL assessments and PCQ contestants when an interview is conducted with rating candidates, which are automatically selected according to computer testing in the assessment and testing centers.

Practical recommendations and suggestions to the Ukrainian authorities regarding comprehensive evaluation of the activity of civil servants are developed.

Key words: civil servant, weight ratio, qualification and educational level, key performance indicators, competence, evaluation methods, personality–competence quality, assessments, computer testing, evaluation and testing center, personnel management.

ANNOTATION

Zelinsky S. E. Teoretyczne i metodologiczne zasady zintegrowanej oceny urzędników służby cywilnej i ich oficjalnych działań na Ukrainie. – O prawach rękopisu.

Rozprawa o uzyskanie stopnia naukowego doktora nauk w administracji publicznej, specjalność 25.00.03 – służba publiczna. – Narodowa Akademia Administracji Publicznej pod przewodnictwem prezydenta Ukrainy, Kijów, 2019.

W badaniu rozprawy zbadano ważny problem naukowy uzasadnienia teoretycznych i metodologicznych podstaw kompleksowej oceny urzędników służby cywilnej i ich oficjalnych działań, a także przygotowano zalecenia dla władz dotyczące ich praktycznego wdrożenia.

Uważany za historyczne dziedzictwo zarządzania zasobami ludzkimi, które trafiło do niepodległej Ukrainy; przeanalizował system oceny urzędników publicznych w różnych systemach administracyjnych; Konieczność przejścia na post-biurokratyczny model administracji publicznej jest uzasadniona.

Podjęcie zintegrowanej oceny urzędników służby cywilnej i ich wyników, oparte na tworzeniu ilościowych ocen poziomu kwalifikacji i wykształcenia, kompetencji osobistych i wyników z odpowiednimi wagami, jest uzasadnione.

Poprawiono model określania wskaźników oceny usług zarządzania personelem w rządzie.

Opracowano metodę oceny kwalifikacji i poziomu wykształcenia urzędników publicznych; metodologiczne podstawy kształtowania kompetencji motywacyjnych urzędników służby cywilnej; algorytm krok po kroku do określania wydajności urzędników służby cywilnej na podstawie KPI.

Zaproponowano ramy instytucjonalne tworzenia i organizowania pracy ośrodków oceny i testowania, procedurę ich testowania, a także noname model selekcji dla stanowisk służby cywilnej.

Słowa kluczowe: urzędnik państwowy, poziom wykształcenia, kluczowe wskaźniki wydajności, kompetencje, kryteria oceny, metody oceny, kompetencje osobowości, ocena, test, centrum oceny i testowania, zarządzanie personelem.

Підп. до друку 22.08.2019.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 2,5. Ум.-друк. арк. 2,0.
Тираж 100 пр.

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.

Віддруковано з оригінал-макета у видавничо-друкарському центрі
Національної академії державного управління
при Президентіві України.
03057, Київ, вул. Антона Цедіка, 20, тел. 456-67-93