

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Ефективність професійної діяльності державних службовців»

(за матеріалами Вишгородської районної державної адміністрації)

Студентка III курсу 6С групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис
студента)

Поліщук Юлія
Віталіївна

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

(підпис керівника)

Льїна Анастасія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

(підпис гаранта)

Головня
Юлія Ігорівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	6
1.1. Сутність поняття «ефективність професійної діяльності».....	6
1.2. Методика оцінки професійної діяльності державних службовців.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ.....	18
2.1. Результати аналізу ефективності професійної діяльності державних службовців у Вишгородській районній державній адміністрації.....	18
2.2. Шляхи підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців в органі виконавчої влади на місцевому рівні.....	29
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми. Швидко мінливі соціально-економічні умови сучасного світу ставлять перед органами державної влади нові цілі і завдання, несумісні за своїми масштабами, складності, комплексності з завданнями держави в ХХ або, тим більше, в ХІХ столітті. Для того, щоб дати гідну відповідь на цей «виклик», суб'єкти державного управління змушені не тільки переглядати звичні, традиційні методи управління, а й постійно підвищувати ефективність своєї діяльності.

Українське суспільство очікує від державної служби ефективного і відповідального управління, спрямованого на задоволення потреб кожного громадянина окремо. Ефективна державна служба повинна забезпечувати керівництву держави професійну підготовку та виконання політичних рішень. Досягнення названих цілей багато в чому залежить від існуючого стану державного апарату, його компетентності і готовності до вирішення поточних і стратегічних завдань, а наявність механізму для оцінки рівня зрілості системи державного управління та діагностики діяльності органів державної влади є необхідною умовою для ефективної організації держави.

Підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади та якості реалізації ними державних функцій і надання державних послуг стало мотивом всіх великих реформ державної служби, що здійснювалися за останні 20 років. Україна не стала винятком. У Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року відзначається, що однією з основних проблем сучасного стану державної служби України є недостатньо ефективна діяльність органів державної влади та їх апаратів. Цей найважливіший показник стану державної служби залишається в Україні на досить низькому рівні. Без його підвищення навряд чи можливо розраховувати на успіх будь-яких, в тому числі й економічних, перетворень в Україні та реалізацію стратегічних програм розвитку країни і конституційно встановлених пріоритетів державного розвитку.

У зв'язку з цим, основною метою реформування державної служби, згідно з Концепцією, є кардинальне підвищення її ефективності в інтересах розвитку громадянського суспільства та зміцнення держави.

Питання оцінювання діяльності державних службовців завжди було у полі уваги багатьох українських вчених, зокрема, К. О. Ващенко, Т. Ю. Витко, В. А. Гошовська, М. Д. Ведерніков, О. В. Хитра, О. А. Гарват, Н. А. Жиденко, Л. Б. Круп'як, Д. В. Неліпа, В. М. Сороко, О. М. Фугело, І. В. Шпекторенко, А. О. Чемерис та ін.

Дослідники і фахівці часто вказують на відсутність пристосованих для практичного використання засобів оцінки діяльності державних службовців.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо забезпечення об'єктивного оцінювання діяльності державних службовців на основі узагальнення теоретичних засад їх ефективності професійної діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні **завдання**:

- вивчити сутність поняття «ефективність професійної діяльності»;
- розглянути методика оцінки професійної діяльності державних службовців;
- проаналізувати ефективність професійної діяльності державних службовців у Вишгородській районній державній адміністрації;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців в органі виконавчої влади на місцевому рівні.

Об'єкт дослідження – професійна діяльність державних службовців у Вишгородській районній державній адміністрації.

Предмет дослідження – теоретичні засади ефективності професійної діяльності державних службовців.

Методологію дослідження складає система загальнонаукових і спеціально наукових методів, що в сукупності забезпечили об'єктивний аналіз предмету дослідження. З урахуванням специфіки теми та поставлених завдань використано наступні методи: логічні, аналізу документів, які надали можливість дослідити зміст

ряду понять. Формально-логічний метод, метод анкетування, узагальнення сприяли формулюванню наукових визначень понять, узагальнень, висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавча та нормативно-правова база України, а саме: Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативні документи органів державної влади, дані Вишгородської районної державної адміністрації, наукові праці українських та зарубіжних авторів, а також матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та мережі Інтернет.

Обсяг і структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 34 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 2 таблиці, 3 рисунки та 1 додаток. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Сутність поняття «ефективність професійної діяльності»

Сучасні стратегічні напрями розвитку Української держави, визначені Стратегією сталого розвитку «Україна-2020» [23], Стратегією реформування державного управління України на 2016-2020 роки [20] і Стратегією державної кадрової політики на 2012-2020 роки [20], вимагають створення професійного інституту державної служби, забезпечення його ефективності, формуючи потребу у висококваліфікованому персоналі, здатного належно проводити та реалізовувати державну політику і відповідати на трансформаційні виклики сьогодення. У цьому контексті великого значення набуває професійний потенціал державних службовців та, відповідно, оновлення механізмів забезпечення його розвитку.

В основі дослідження механізмів забезпечення розвитку ефективної професійної діяльності державних службовців лежать два основоположних поняття – «ефективність» та «ефективна професійна діяльність», адже державна служба має на меті якісні перетворення в суспільстві, які стають можливими виключно за умови активної участі державних службовців у суспільних взаємовідносинах. Характер суспільних взаємовідносин є свідченням рівня розвитку суспільства, ефективності його діяльності, де головну роль відіграє особистість. Її готовність до постійного розвитку, самовдосконалення та самопізнання є визначальним фактором для високоефективних суспільних взаємовідносин. Крім того, для особистості особливе значення мають норми моралі, відчуття гідності та сумління, що мають стати основою діяльності державних службовців у демократичній державі [1, с. 315].

Шляхи розвитку професійної діяльності державних службовців розглядаються за різними аспектами. Так, Н. Р. Нижник та її послідовники розглядають відповідне явище за теорією державотворення, де ефективність діяльності державних службовців вкладається у розвиток державного управління як науки, пов'язаного із поступовими змінами в системі державного управління [13, с. 280].

Зміст поняття «ефективність діяльності» полягає у позначенні будь-якої діяльності, включаючи управлінську, як продуктивної та результативної. Проте державне управління відрізняється від інших видів управління тим, що вона здійснюється в органах державної влади [3, с. 410].

За визначенням В. М. Сороко ефективність управлінської діяльності прийнято класифікувати за специфікою досягнутих в процесі цієї діяльності результатів на два види: економічна і технічна (управлінська, організаційна, функціональна) ефективність, а іноді виділяють і соціальну [24, с. 150].

У загальному вигляді ефективність можна визначити як співвідношення досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Підвищення ефективності кадрового потенціалу державної служби є одним з основних ресурсів державного управління та головною метою адміністративної реформи.

Основними напрямками адміністративної реформи є:

- 1) розробка ефективних механізмів проведення кадрової політики у сфері державної служби;
- 2) формування системи управління державної служби;
- 3) формування критеріїв ефективності роботи державних службовців;
- 4) посилення об'єктивності і незалежності процедур конкурсного відбору під час призначення на посади та включення державних службовців до кадрового резерву, оцінки діяльності державних службовців в процесі їх атестації, щорічної оцінки рівня їх професіоналізму, присвоєння їм чергового рангу [26, с. 150].

Поняття «ефективність» і «продуктивність» практично не розрізняються через близькість понять «продукт» і «ефект». Поняття «ефективність праці» базується на економічних критеріях, де воно визначається як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Дане поняття набуло найбільшого поширення. Якщо показники, вживані для оцінки ефекту, можуть кількісно вимірюватись, то можна говорити про поняття «результативність» як синонім отриманого ефекту, що розглядається як наявність результатів, підсумків праці, які можуть бути позитивними або негативними. Зворотна сторона обов'язково включає фізіологічні і психологічні показники, тобто так звану «ціну діяльності» [209, с. 207].

Ефективність діяльності означає пристосованість системи до досягнення поставленого перед нею завдання, коли природу ціни діяльності, тобто величину фізіологічних і психологічних витрат енергії під час виконання трудових завдань, відображають внутрішні критерії зміни стану і ефективності діяльності персоналу, пов'язаної із готовністю виконувати ті чи інші завдання та функції [23, с. 210].

Дослідження поняття «готовність» базується на удосконаленні системи підготовки висококваліфікованого персоналу, де гостро стоїть питання щодо підготовки висококваліфікованих викладачів, здатних навчити майбутніх фахівців застосовувати набуті теоретичні знання у фаховій діяльності. Тут основна проблема пов'язана із психологічною готовністю майбутніх викладачів, розв'язання якої потребує формування у них особистісних професійно важливих якостей і властивостей, адекватних змістові педагогічної діяльності [2, с. 43].

Говорячи про готовність до професійної діяльності працівників державної служби, то тут постає питання розвитку державного службовця як особистості. Формування відповідної готовності має включати в себе не лише розвиток вмінь та навичок виконувати свої службові повноваження, але й розвиток так званої «комплексної здібності», яка включає в себе мотиваційну (схильність до певної діяльності) та інструментальну (інтелектуальні та емоційні механізми регуляції діяльності) сторони. У цьому разі необхідно в першу чергу акцентувати увагу на підвищенні кваліфікації викладачів, які насамперед приймають участь у програмах підготовки /перепідготовки/ семінарах/тренінгах/підвищенні кваліфікації державних службовців. Тут величезну роль відіграє процес переосмислення функції освіти на гуманістичних засадах, що передбачає спрямування освітнього процесу на самовизначення державного службовця як особи, здатної до свідомого професійного навчання, саморозвитку та вільного вибору свого життєвого шляху, в основі чого лежить свідоме визначення сфери діяльності, в якій державний службовець міг би відчути свій робочий потенціал [23, с. 205].

Відповідно, готовність як інтегральне утворення особистості, що базується на вибірковій спрямованості на педагогічну діяльність, виникає на ґрунті позитивного ставлення до навчання у тій чи іншій сфері діяльності і скеровується відповідними

потребами та мотивами до даної діяльності. Проте така готовність може сформуватися лише за умови розвиненості в державного службовця емоційного ставлення, вміння адаптувати свою поведінку відповідно до ситуацій, що виникають в державному органі, вміння будувати процес комунікації, сформованості таких здібностей як мислення, уявлення, спостережливості, а також комунікативних умінь і широкого набору професійно значущих властивостей, таких як емоційна стабільність, самоконтроль, стресостійкість, наполегливість та ін. [4, с. 167] .

Поняття «професійна діяльність» розкриває поняття «професія», яке може включати в себе соціальну, економічну, правову, психологічну і фізіологічну сутності. По-перше, професія розглядається як спільність всіх людей, зайнятих тим чи іншим видом діяльності, тобто, комплекс виконання ними своїх повноважень. По-друге, професія є необхідною та обмеженою внаслідок розподілу праці для суспільства прикладною системою духовних і фізичних сил людини, яка надає суспільству можливості існувати і розвиватися. По-третє, професія являє собою об'єктивну і цілком регламентовану організацію дій особистості, яка характеризується як система знань, умінь і навичок, присутня конкретній людині як суб'єкту праці, у якого можуть виділятися особистісні, психологічні, фізіологічні, анатомічні та індивідуально-типологічні властивості [28].

Таким чином, під час вивчення професійної діяльності слід враховувати, по-перше, закономірні зв'язки між діяльністю індивіда і суспільства, які мають розкриватися через знання про закони розвитку суспільства та механізм дій і форм прояву цих законів в діяльності особистостей і соціальних груп. По-друге, закономірності і тенденції формування і зміни професійної спрямованості суб'єкта праці, а також фактори, що їх визначають (інтереси, мотиви, ціннісні орієнтації, особистісні установки, воля та ін.). По-третє, закономірності формування і зміни психічних процесів (сприймання, увага, пам'ять, мислення та ін.), в основі якої покладені прояви індивідуально-типологічної своєрідності в поведінці людини та функціональні можливості організму суб'єкта праці (фізіологія праці і медицини), вивченням яких займається психологія і диференціальна психологія. Тут регулятором поведінки людини виступає її суб'єктивне відображення заданої

об'єктивної реальності залежно від характеру, форм, динаміки та факторів, які обумовлюють конкретні типи цього відображення в конкретній діяльності. Такі фактори можна поділити на об'єктивні (соціальні, виробничо-технічні, економічні, організаційні і санітарно-гігієнічні характеристики професійної діяльності) та суб'єктивні (особистісні, професійно-психологічні, психофізіологічні і індивідуально-типологічні якості суб'єкта праці [7, с. 300] .

З'ясування способу відображення у свідомості суб'єкта праці заданої об'єктивної реальності та її впливу на трудову поведінку і результати праці людини потребує використання психологічних ознак праці, розроблених Є.А.Климовим. Це, по-перше, усвідомлення соціальної цінності результату праці, рівень якого залежить від рівня знань суб'єкта праці про вимоги до результатів діяльності, його відношення до справи та емоційних проявів під час виконання своїх повноважень; по-друге, усвідомлення обов'язковості виконання доручених завдань в заданих нормах; по-третє, свідоме застосування знарядь і засобів досягнення професійних цілей залежно від рівня теоретичної підготовки, сформованості професійних компетентностей та адекватності емоційних проявів відповідно рівню професійної готовності суб'єкта праці; по-четверте, усвідомлення міжособистісних відносин, яке полягає у глибині знань і розуміння суб'єктом праці внеску інших людей у створення тих матеріальних і духовних цінностей, які він використовує в своїй професійній діяльності. Таким чином зв'язок між мотиваційними, когнітивними, функціональними і афективними компонентами діяльності суб'єкта праці зумовлений його соціальними установками, професійною спрямованістю і підготовленістю та індивідуально-типологічними особливостями [12, с. 87].

Професійна діяльність державних службовців є складною системою, до складу якої входять численні елементи, а саме конструктивна (в тому числі змістова, оперативна, матеріальна), організаторська та комунікативна діяльність [12, с. 89].

Педагогічна діяльність є окремим випадком професійної діяльності, яка має свою специфіку та власну структуру, що виконує взаємопов'язані між собою функції, а саме: конструктивну, організаторську, орієнтаційну, комунікативну, інформаційну, розвиваючу, мобілізаційну та дослідницьку.

Так, на думку Л. Б. Круп'яка, найбільш важливою є інформаційна функція, яка базується на глибокому і вільному володінні навчальним матеріалом, методами і прийомами його викладання, які мають бути зрозумілими особливо для новоприйнятих державних службовців під час засвоєння ними теоретичного матеріалу. Розвиваюча функція відображає єдність навчання, виховання і розвитку, забезпечуючи управління основними компонентами діяльності слухача (розумовий, емоційний, вольовий тощо). Орієнтаційна функція формує в слухачів ідеї, мотиви поведінки та соціальні дії під час виконання своїх службових повноважень. Мобілізаційна функція активізує в слухачів знання і життєвий досвід для формування у них прагнення до саморозвитку. Дослідницька функція забезпечує застосування викладачем наукового підходу до педагогічних явищ та вміння формулювати гіпотезу дослідження явищ та процесів у державному управлінні. Конструктивна функція пов'язана із побудовою педагогічного процесу в основі обрання та компонування викладачем навчального матеріалу відповідно до вікових особливостей та потенційних можливостей державних службовців, планування структури дій викладача і слухача, проектування навчально-матеріальної бази для проведення навчально-виховних дій. Організаторська функція полягає у включенні слухачів до різного виду діяльності, організації рольових ігор, малих груп та ін. Комунікативна функція означає набуття навиків співпрацювати і спілкуватися з представниками іншої галузі управлінської діяльності [12, с. 123].

Отже, професійна діяльність державних службовців є діяльністю за ознаками певної сукупності професійних компетентностей, які застосовує державний службовець під час виконання своїх службових повноважень на робочому місці, необхідних для матеріального забезпечення державних службовців.

Згідно Закону України «Про державну службу» [17], державний службовець – громадянин України, який займає посаду державної служби в органі виконавчої влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету, здійснюючи встановлені для займаної ним посади повноваження, безпосередньо пов'язані із виконанням завдань і функцій такого державного органу, та дотримується принципів державної служби.

Разом з тим, державна служба визначається як професійна діяльність осіб, які займають посади в органах виконавчої влади, інших державних органах, їх апараті (секретаріаті) щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують за це заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету [5].

Діяльність державного службовця полягає в об'єктивному процесі її взаємодії із суспільним середовищем. Завдяки свідомості виконання своїх повноважень, державний службовець застосовує різноманітні способи взаємодії з іншими людьми, формуючи власне ставлення до їх діяльності, а також власні наміри та прагнення до кар'єрного зростання. Психологічні якості державного службовця формуються залежно від суспільно обумовленої діяльності особистості, тому ефективність його діяльності залежить від загального розвитку та, передусім, його цілеспрямованості.

Структуру діяльності державного службовця характеризують такі складові:

- 1) мета діяльності – створення умов для забезпечення потреб, прав, свобод і законних інтересів людини як найвищої соціальної цінності;
- 2) предмет діяльності – потреби, інтереси, права і свободи громадян та їх громадських об'єднань;
- 3) об'єкт діяльності – населення країни, регіону, області, міста, села; окрема людина (громадянин), громадське об'єднання;
- 4) засоби діяльності – досвід, знання, компетентності, норми поведінки, морально-етичні цінності, інформація, комп'ютерна техніка;
- 5) функції, виконувані державними службовцями, – аналітичні, організаційно-управлінські, інформаційні, планово-економічні, нормо-проектні, комунікативні, контрольні-наглядові;
- 6) умови діяльності – матеріально-технічні, інформаційно-технологічні, санітарно-гігієнічні, соціально-психологічні;
- 7) результат (продукт) діяльності – підвищення якості життя людей [16].

Таким чином, діяльність державних службовців залежить не тільки від швидкоплинних змін у суспільному житті, але й суттєво залежить від сформованих навичок раціональної організації своєї власної роботи, а також діяльності державного органу, в якому працює окремий державний службовець [9, с. 45].

1.2. Методика оцінки професійної діяльності державних службовців

Так, ст. 44 Закону України «Про державну службу» [16] передбачає проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців з метою визначення якості виконання ними поставлених завдань та прийняття рішення щодо їх преміювання і планування їхньої подальшої кар'єри.

Оцінку державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», проводить їх безпосередній керівник, в тому числі й керівник самостійного структурного підрозділу. В той же час результати службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», оцінює суб'єкт призначення. Дане оцінювання здійснюється за показниками якості, ефективності та результативності, що визначаються з урахуванням посадових обов'язків державного службовця та дотримання ним правил етичної поведінки та вимог чинного законодавства, що регулює питання запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби у разі його укладення.

Відповідно до п. 10 Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців від 23 серпня 2017 р. № 640 (далі – Типовий порядок) [19] завдання і ключові показники мають відображати кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано службову діяльність державних службовців, та вимірюватися в кількісному та/або якісному вираженні.

Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби 27.11.2017 № 237 [18] визначають порядок надання допомоги службам управління персоналом та іншим учасникам процесу оцінювання у плануванні й організації процесу визначення/перегляду завдань і ключових показників. Так, п. 2 передбачає, що кожне завдання державного службовця рекомендується безпосередньо пов'язувати із стратегічними цілями, пріоритетними завданнями структурного підрозділу та органу державної влади в цілому, з урахуванням покладених на державного

службовця обов'язків, прав, повноважень та відповідальності, визначених у його посадовій інструкції, а також у положеннях про відповідний структурний підрозділ та орган державної влади, де він працює.

За результатами щорічного оцінювання державному службовцю виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка із відповідним обґрунтуванням. У разі одержання державним службовцем негативної оцінки, такий державний службовець звільняється із служби та, у разі укладення з таким державним службовцем контракту про проходження державної служби, з ним розривається цей контракт.

Відповідно до п. 9 Типового порядку оцінювання проводиться в три етапи:

I. Визначення завдань і ключових показників: на наступний рік – визначаються у грудні року, що передує звітному, на поточний рік – у січні-вересні поточного року:

– у разі призначення / переведення на посаду державної служби / виходу на роботу після відсутності на службі у зв'язку із призовом, проходженням спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді, відстороненням від виконання посадових обов'язків – протягом десяти робочих днів після такого призначення / переведення / виходу на роботу;

– у разі проведення повторного оцінювання – протягом п'яти робочих днів після завершення такого оцінювання за винятком випадку отримання негативної оцінки за результатами повторного оцінювання.

Якщо завдання і ключові показники для державного службовця (крім державного секретаря міністерства) неможливо визначити у передбачені строки у випадку тимчасової непрацездатності, відпустки або професійного навчання, вони визначаються протягом п'яти робочих днів після виходу на роботу, а в разі відсторонення від виконання посадових обов'язків (повноважень) – протягом п'яти робочих днів після початку виконання посадових обов'язків. Якщо вихід державного службовця на роботу або початок виконання ним посадових обов'язків настають у жовтні-грудні поточного року, завдання і ключові показники для нього на поточний рік не визначаються.

II. Визначення результатів виконання завдань, з метою якого суб'єкт

призначення приймає наказ (розпорядження), де зазначається:

1. Список державних службовців, що підлягають оцінюванню: під час формування списку необхідно врахувати, що результати виконання завдань не визначаються і висновок не затверджується, якщо на дату прийняття такого наказу (розпорядження) державний службовець:

- працює на займаній посаді у звітному році з визначеними йому завданнями менше трьох місяців;
- перебуває у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, доглядом за дитиною, яка не досягла трирічного віку, без збереження заробітної плати згідно пунктів 3 і 18 частини першої статті 25 Закону України «Про відпустки»;
- відсутній на службі у зв'язку з призовом на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період або прийняттям на військову службу за контрактом, зокрема шляхом укладення нового контракту на проходження військової служби, під час дії особливого періоду;
- відсутній на службі у зв'язку з проходженням спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді відповідно до статті 77 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»;
- відсторонений від виконання посадових обов'язків (повноважень) у порядку, визначеному законом.

2. Строк визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»: встановлюється з урахуванням визначення результатів виконання завдань безпосередніх керівників після підпорядкованих їм державних службовців. Дане оцінювання є щорічним та проводиться у жовтні-грудні за період з 1 січня поточного року або з дати визначення завдань і ключових показників до дати прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань.

3. Доручення, необхідні для організаційного забезпечення проведення цього етапу оцінювання (у разі потреби). Результати виконання завдань державним службовцем, на якого покладено виконання обов'язків за посадою державної

служби категорії «А», «Б» або «В», визначаються керівником вищого рівня по відношенню до займаної ним посади державної служби. Тут безпосередній керівник спільно з керівником самостійного структурного підрозділу (у разі наявності) проводить з державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», оціночну співбесіду. У разі тимчасової відсутності державного службовця або його повторної неявки у визначені безпосереднім керівником строки проведення оціночної співбесіди, безпосередній керівник та керівник самостійного структурного підрозділу (у разі наявності) визначає результати виконання завдань без оціночної співбесіди в установлений термін. У разі тимчасової відсутності у зв'язку з відрядженням або відпусткою такого державного службовця за його заявою до безпосереднього керівника оціночна співбесіда із визначенням результатів виконання завдань проводиться раніше. Перед проведенням оціночної співбесіди державний службовець заповнює спеціальну форму щодо результатів виконання завдань за відповідний рік у частині відомостей про себе та займану ним посаду, опис досягнутих результатів у розрізі кожного визначеного завдання та строк його фактичного виконання. У разі тимчасової відсутності державного службовця відповідні відомості зазначає безпосередній керівник. Оціночна співбесіда проводиться на основі усних пояснень державного службовця про виконання завдань і ключових показників та його довільного письмового звіту (у разі подання). Оціночна співбесіда надає можливість визначити потреби у професійному навчанні і, отже, розглянути пропозиції щодо завдань і ключових показників на наступний період.

III. Затвердження висновку: форми щодо результатів виконання завдань державним службовцем за відповідний рік у частині виставлення балів, із обґрунтуванням проставленої оцінки, що визначає потребу у професійному навчанні. Оцінка проставляється безпосереднім керівником спільно із керівником самостійного структурного підрозділу (у разі наявності) та може бути негативною, позитивною або відмінною окрім випадків, коли жодне із завдань не підлягає оцінюванню. Результати оцінки обґрунтовуються згідно розрахунку середнього балу за встановленими критеріями за виконання кожного визначеного завдання,

враховуючи досягнення ключових показників. Служба управління персоналом отримує від безпосереднього керівника висновок, затверджений наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення, за встановленою формою згідно додатку 5 Типового порядку для його зберігання в особовій справі державного службовця.

Після проведення оцінювання державний службовець протягом трьох календарних днів після його проведення або протягом п'яти робочих днів після виходу на роботу ознайомлюється із результатами та ставить свій підпис за винятком випадків, якщо результати виконання завдань визначалися без оціночної співбесіди. В такому разі до служби управління персоналом безпосереднім керівником передається висновок без відмітки про ознайомлення. Якщо жодне із виконаних протягом року державним службовцем завдань не підлягає оцінюванню, затвердження висновку не здійснюється, що також зазначається в особовій картці державного службовця.

Так, з урахуванням визначених завдань і ключових показників на наступний звітний рік, на підставі висновку державним службовцем спільно із службою управління персоналом складається індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності за формою Типового порядку, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює (у разі наявності) [30].

Згідно нової редакції Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 591 [16], було врегульовано строки та порядок визначення завдань і ключових показників для оцінювання, у тому числі у разі призначення / переведення на посаду державної служби / виходу на роботу. Цей Типовий порядок передбачає можливість уточнення завдань і ключових показників, але не частіше ніж раз на квартал. Однак у порівнянні із попередньою редакцією Типовий порядок залишається майже без змін. В такому разі, визначення шляхів підвищення ефективності службової діяльності державних службовців, зокрема удосконалення методики її оцінки шляхом внесення необхідних змін у нормативно-правову базу, яка в Україні є недосконалою, потребує подальшого дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

2.1. Результати аналізу ефективності професійної діяльності державних службовців у Вишгородській районній державній адміністрації

Відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» Вишгородська районна державна адміністрація (ВРДА) в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території району та реалізує повноваження, делеговані їй Вишгородською районною радою.

Згідно розпорядження голови райдержадміністрації «Про затвердження структури районної державної адміністрації» структура ВРДА складається з 13 підрозділів, що відповідає примірному переліку відділів, управлінь інших служб адміністрації відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2012 року № 606 «Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій» (зі змінами та доповненнями).

Так, розглянемо структуру ВРДА (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура Вишгородської районної державної адміністрації [27]

Назва структурного підрозділу												
Апарат адміністрації	Архівний відділ	Управління економіки	Відділ містобудування, архітектури та МСТГ	Відділ з питань цивільного захисту та	Відділ культури, національно-патриотичної	Відділ освіти	Відділ у справах молоді та	Служба у справах дітей та	Центр надання	Відділ агропромислового	Управління фінансів	Управління соціального
30	2	8	4	2	2	3	2	6	3	5	14	54

 структурні підрозділи без статусу юридичних осіб публічного права

■ структурні підрозділи зі статусом юридичних осіб публічного права

До структури ВРДА входять такі структурні підрозділи:

- апарат райдержадміністрації (30 посад: 24 – посади державної служби, 6 – інші посади);
- архівний відділ (2 посади державної служби);
- управління економіки (8 посад державної служби);
- управління соціального захисту населення (54 посади: 51 – посада державної служби, 3 – інші посади);
- управління фінансів (14 посад: 11 – посад державної служби, 3 – інші посади);
- відділ з питань цивільного захисту та ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС (2 посади державної служби);
- відділ містобудування, архітектури та житлово-комунального господарства (4 посади державної служби);
- відділ культури (2 посади державної служби);
- відділ освіти (3 посади державної служби);
- відділ у справах молоді та спорту (2 посади державної служби);
- відділ агропромислового розвитку (5 посад державної служби);
- служба у справах дітей та сім'ї (6 посад державної служби);
- Центр надання адміністративних послуг (3 посади державної служби).

Крім того, у ВРДА налічується 135 посад, з них 123 – посади державної служби (категорія «Б» – 40, категорія «В» – 83), 12 – інші посади. (рис. 2.1).

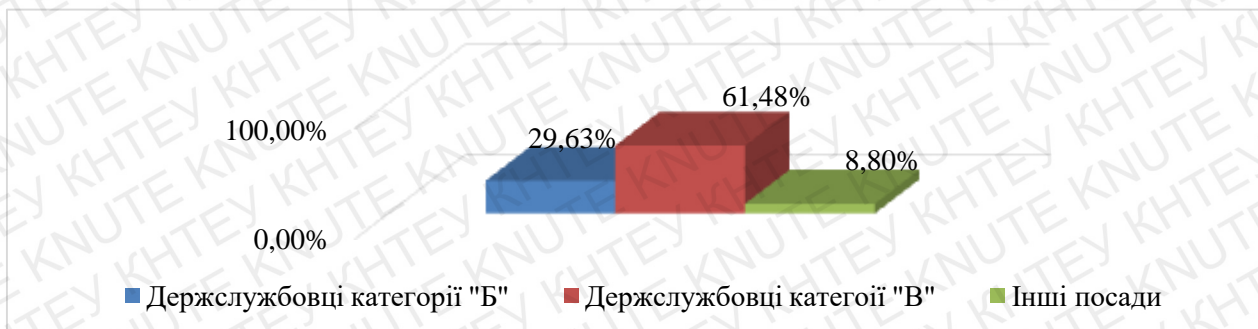


Рис. 2.1. Кількість посад Вишгородської районної державної адміністрації

[27]

До посад недержавної служби належать наступні посади:

- 1 – голова райдержадміністрації;
- 1 – перший заступник голови райдержадміністрації;
- 2 – заступник голови райдержадміністрації;
- 3 – водій
- 3 – технічний працівник;
- 1 – секретар керівника;
- 1 – робітник з комплексного обслуговування і ремонту будинків, споруд і обладнання.

В апараті райдержадміністрації та її структурних підрозділах за відповідний період відбулося одинадцять засідань конкурсної комісії:

- в апараті та структурних підрозділах – 7;
- в фінансовому управлінні – 1;
- в управлінні соціального захисту – 3.

З початку 2018 року у ВРДА та структурних підрозділах за результатами конкурсів було призначено 15 осіб. Присвоєння рангів державним службовцям ВРДА здійснюється відповідно до статті 39 Закону України «Про державну службу», Порядку присвоєння рангів державним службовцям, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 року № 306 «Про присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями». Ранги державним службовцям присвоюються в індивідуальному порядку відповідно займаної посади, професійної кваліфікації та результатів роботи.

У 2018 році за особливі досягнення та виконання особливо відповідальної роботи достроково було присвоєно чергові ранги двом державним службовцям. На виконання постанови Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640

«Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» та з метою визначення якості виконання поставлених завдань державними службовцями ВРДА, разом з безпосередніми керівниками були визначені завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності з урахуванням стратегічних документів регіонального рівня, річного плану роботи, завдань, функцій та обов'язків, визначених у положеннях про структурні підрозділи та посадових інструкціях працівників ВРДА.

Одним із головних завдань в межах адміністративної реформи, що проводиться в Україні, є підвищення ефективності роботи публічних органів влади всіх рівнів у наданні адміністративних послуг. Ще 1987 року був виданий програмний документ Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) «Адміністрування як надання послуг, громадськість як клієнт» [26], який акцентував увагу на тому, що одним із головних положень реформи публічного управління в розвинутих країнах є організація публічного сектора, яка має існувати для того, щоб надавати послуги клієнтам (споживачам, замовникам, користувачам тощо), а не з метою забезпечення працевлаштування публічних службовців.

За рекомендаціями OECD (1987), принципами надання публічних послуг як процесу реагування на потреби громадськості є:

- відкритість – засновується на знаннях клієнтів у сфері державного управління, що полягає у володінні ними інформацією стосовно обмежувальних чинників діяльності державних службовців, розподілу відповідальностей між ними, а також шляхів вирішення ситуації у випадку здійснення ними неправильних дій;
- залучення клієнтів – формування відносин з клієнтами на підґрунті сприйняття їх як активних учасників пропозицій та дій органів державної влади;
- задоволення потреб клієнтів – надання послуг у відповідь на конкретні запити людей;
- доступність – необхідність надання клієнтам легкого доступу до органів державної влади в зручний для них час та до інформації в зручній для них формі

[26]. Зазначені принципи фактично імплементовані в Закон України «Про адміністративні послуги» [22].

Водночас забезпечення ефективності та результативності у проведенні суспільно-політичних реформ, спрямованих на збільшення рівня ефективності місцевого самоврядування в контексті створення належних умов для повноцінного життя громадян, в основі чого лежить забезпечення їх потреб високоякісними та доступними адміністративними послугами на відповідній місцевості [11], суттєво залежить від професійної підготовки, кваліфікації, ділових і особистих якостей трудового потенціалу посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Надати оцінку ефективності трудового потенціалу в органах місцевого самоврядування – завдання надзвичайно складне, пов'язане із необхідністю враховувати вплив багатьох чинників, що виступають у різних суб'єктивних та об'єктивних чинниках. Саме тому оцінка трудового потенціалу одним показником практично нездійсненна, причому багато його складових взагалі не піддаються кількісному виміру. Тому в даній роботі дослідження проблем та перспектив розвитку трудового потенціалу посадових осіб ВРДА проведене на основі анкетування.

Анкетування проводилося серед державних службовців та посадових осіб ВРДА, в якому прийняло участь всього 135 респондентів (рис. 2.2, 2.3).

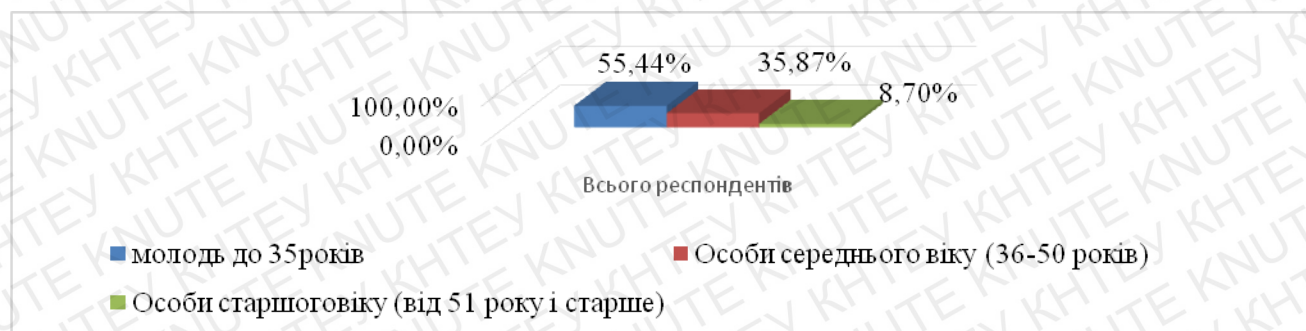


Рис. 2.2 Структура учасників анкетування за віком [авторська розробка]



Рис. 2.3 Структура учасників анкетування за статтю [авторська розробка]

Приймаючи до уваги визначення О. Фугело, вважаємо, що «задоволеність службовою діяльністю» відображає емоційно-оцінне ставлення посадової особи (державного службовця) до умов проходження служби, показник ефективності цієї діяльності, що пов'язаний із виконанням ним своїх функціональних обов'язків та системою його міжособистісних стосунків [22, с. 195]. Для оцінки рівня задоволеності змістом праці респондентів враховувались фактори організації робочого місця, стимулювання праці, міжособистісні відносини із колегами та керівництвом, а також фактори, які мотивують до праці (кар'єрне зростання, професійна самореалізація). Дослідження анкетних даних показало, що найбільш всього респонденти задоволені у взаємовідносинах із керівництвом та колегами. Високі оцінки респондентів задоволеності змістом праці та її умовами відображають організацію, умови, режим праці та забезпеченість нормативно-правовими документами, які позитивно впливають на виконання їх функціональних обов'язків. Позитивна оцінка щодо задоволеності трудової діяльності корелюються з оцінкою соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності трудового потенціалу в ВРДА [авторська розробка]

Фактор	Значення
1	2
Зміст праці: фактори організації робочого місця; стимулювання праці; міжособисті відносини	
Дружній колектив та атмосфера взаємної поваги	32,61

Ділова атмосфера	10,87
Нетовариська атмосфера	2,17
Назадоволеність заробітною платою	57,78
Незадоволеність стимулюванням праці	32,61
Неможливість кар'єрного зростання	21,77
Самореалізація	27,17
Значущість складових трудового потенціалу ВРДА в реалізації потреб територіальних громад	
Професійно-кваліфікаційна складова	51,09
Освітня складова	36,96
Поведінкова складова	26,09

Продовження табл. 2.2

Фактор	Значення
1	2
Інновація трудова діяльність	
Інноваційно-творча діяльність	19,57
Ціннісно-орієнтаційний елемент	22,83
Перспективні напрямки в роботі з персоналом	
Удосконалення системи преміювання	64,13
Якісний відбір при прийомі на службу	46,74
Ефективне планування потреби персоналу	34,78
Застосування різних форм навчання	29,35
Трудова дисципліна та відповідальність за професійно-кваліфікаційні обов'язки	28,26
Перспективні напрямки у формування позитивного соціально-психологічного клімату	
Принцип рівних можливостей та справедливого розподілу винагород	51,09
Впевненість у власних силах і здібностях	40,22

Створення обстановки, що стимулює дискусію, обмін досвідом	40,22
Формування одностайності та узгодженості норм	30,43
Забезпечення гнучкості у здійсненні контролю у вирішенні професійних задач	28,26

Так, респонденти відмітили, що колектив є дружній та має атмосферу взаємної поваги – 32,61% опитаних. Водночас практично 1/3 від загальної кількості респондентів вважають, що в трудових колективах присутня тільки ділова атмосфера, «кожен сам за себе» – 10,87 %, чи нездорова, нетовариська атмосфера – 2,17 %. Покращення відносин з колегами більше хвилює молодь (35% опитаних), що пов'язано із ще недостатніми знаннями командної роботи та професійним досвідом. Тому, в колективі, де є молодь, керівникам слід приділяти більше уваги психологічним аспектам формування колективу і міжособистісним відносинам з колегами, активніше залучати до цього процесу працівників старшого віку.

На якісне виконання посадових обов'язків в органах місцевого самоврядування вагомий вплив має заробітна плата та методи стимулювання праці. Більшість опитаних не задоволені заробітною платою (57,78 % опитаних) та «шаблонними» методами стимулювання праці (32,61 % опитаних). Очевидно, що в нинішніх умовах рівень заробітної плати виступає пріоритетним чинником. Опитані державні службовці всіх вікових груп відзначають про необхідність підвищення заробітної плати, оскільки вона залишається неадекватною для забезпечення якісного трудового життя, що значно зменшує престижність роботи в органах місцевого самоврядування, знижує мотивацію до праці й негативно позначається на виконанні посадових обов'язків. Крім того, формуючи своє ставлення до праці, люди беруть до уваги не тільки поточні, але й майбутні доходи, і тому враховують можливість інвестування у свій людський капітал. Зокрема, можливість до кар'єрного заростання (21,77 %) і самореалізація (27,17 %) позитивно впливає на

задоволеність службовою діяльністю державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування [8, с. 50].

Провідні фахівці у сфері менеджменту вважають, що люди, які працюють у тій чи іншій сучасній організації, є її первинною основою і головним багатством. У сучасних умовах головним чинником успіху в конкурентній боротьбі як у тактичній, так і в стратегічній перспективі є ефективне використання потенціалу висококваліфікованого персоналу відповідної організації. З цієї позиції було поставлено завдання перед респондентами оцінити значущість складових трудового потенціалу ВРДА в реалізації потреб територіальної громади. За результатами дослідження встановлено, що більшість опитаних (51,09 %) вважають професійно-кваліфікаційну складову (професійні знання, уміння і навички) найбільш вагомим у структурі трудового потенціалу. Оскільки всі складові трудового потенціалу пов'язані один з одним, то закономірним є взаємозв'язок із освітньою та поведінковою складовими трудового потенціалу працівника, що становить, відповідно 36,96 % і 26,09 % опитаних.

В умовах розвитку постіндустріального суспільства інтелектуальна, творча діяльність є унікальним атрибутом людського розуму і винахідливості. Далеко не всі професіонали схильні до творчих самовиявлень через недостатність знань, досвіду, гнучкості мислення, здібностей, страху перед відповідальністю, духовну лінь. Так, за результатами дослідження Т. Пахомової щодо психологічної готовності державних службовців до інноваційної трудової діяльності, інноваційно орієнтовані становлять 13,2 %, ситуативно інноваційно орієнтовані – 16,1 %, консерватори – 60,6 % [15, с. 97]. Результати дослідження підтверджують, що респонденти не мають повного усвідомлення значущості інноваційно-творчої та ціннісно-мотиваційної складових трудового потенціалу працівника та організації в цілому. Так, тільки 19,57 % і 22,83 % опитаних, відповідно, вважають, що ці складові є вагомими у прийнятті ефективних управлінських рішень щодо розвитку територіальної громади.

В умовах сьогодення переконливим також стає той факт, що під час проведення адміністративно-територіальної реформи кадрове забезпечення в органах місцевого самоврядування та державної служби має такі складнощі, як:

«старіння» кадрів; плинність персоналу, відсутність реального матеріального стимулювання і системи кадрового зростання, які не дозволяють створювати реальний кадровий резерв і готувати компетентних фахівців; не розроблена система залучення молоді на роботу до органів публічної служби. Це пов'язано з недостатньою роботою служб управління персоналом органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, відсутністю ефективної системи планування, а часом і їх бездіяльністю в питаннях розвитку персоналу, формалізмом у підборі та оцінюванні персоналу, що є вагомими причинами депрофесіоналізації органів державної влади та місцевого самоврядування.

Для виявлення перспективних напрямків в роботі з персоналом перед респондентами було поставлено питання: Які напрямки в роботі з персоналом в органах місцевого самоврядування потребують удосконалення? Перед опитуваними ставилося завдання вибрати тільки три напрями із сукупності запропонованих їх в роботі з персоналом. Відповіді респондентів були розподілені наступним чином:

- удосконалення системи преміювання персоналу – 64,13 %;
- якісний відбір при прийомі на службу в органи місцевого самоврядування (на державну службу) – 46,74 %;
- ефективне планування потреби персоналу – 34,78 %;
- застосування різних форм навчання персоналу – 29,35 %;
- трудова дисципліна та відповідальність за професійно-кваліфікаційні обов'язки – 28,26 %.

Поведінка окремого державного службовця визначається не тільки набором його особистісних якостей, особливостями конкретної ситуації, але й специфікою соціального середовища, в якому реалізується трудова діяльність. Тому важливими напрямками у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату на думку респондентів мають стати:

- проголошення принципу рівних можливостей та справедливого розподілу винагород в організації – 51,09 %;
- підвищення впевненості членів колективу у власних силах і здібностях – 40,22 %;

- створення обстановки, що стимулює дискусію, обмін знаннями та досвідом – 40,22 %;
- формування однастайності та узгодженості щодо норм, прийнятих в організації – 30,43 %;
- забезпечення гнучкості у здійсненні контролю у вирішенні професійних задач – 28,26 %.

У процесі професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування активізуючу, мотивуючу, адаптуючу та контролюючу функції виконує система оцінювання персоналу. Складність аналізу й оцінки діяльності органів місцевого самоврядування в розвитку територіальних громад пов'язана з тим, що на місцевому рівні відсутні показники надання послуг громадянам. Критерії ефективності та результативності не прописані в регулюючих актах – ні в посадових інструкціях, ні в положеннях про структурні підрозділи місцевих органів влади. Це стосується не тільки окремих функціональних підрозділів, а й органів влади взагалі. Документи, що регулюють їх діяльність, містять переліки функцій, але не критеріїв оцінки, тобто регламентують функціонування органу, а не орієнтують на результати його діяльності [27, с. 35].

Аналіз результатів дослідження доводить, що більшість респондентів (44,57%) пов'язують підвищення продуктивності праці посадових осіб місцевого самоврядування із впровадженням оцінювання персоналу. Державні службовці визначили важливі критерії, які є значущими при оцінці персоналу, а саме:

- відповідальність – 91,30 %;
- усвідомлення значення поставлених завдань – 79,35%, своєчасний контроль за виконанням завдань – 78,26%;
- професійна етика – 77,17%;
- трудова дисципліна – 71,74%;
- наявність вищої освіти відповідно до основного напрямку роботи – 63,04%;
- трудова дисципліна – 71,74%;
- здатність ефективно реалізувати посадові функції – 69,57%;

– професійний досвід, достатній для успішного виконання управлінських функцій – 61,96 % [10, с. 215].

Отже, проведені дослідження вказують на те, що результати оцінки виконання професійних обов'язків посадовими особами ВРДА мають впливати на кар'єрне просування (56,52%), матеріальне та моральне стимулювання (55,43%), здатність посадовця постійно самовдосконалюватися (34,74%). Основними суб'єктами оцінки роботи має бути вище керівництво (41,30 %) та громадяни (30,34 %).

Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників якості, ефективності та результативності, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця і дотримання ним правил етичної поведінки та вимог чинного законодавства у сфері запобігання корупції.

Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 [16], передбачав забезпечення у 2018 році службами управління персоналом проведення процедури визначення завдань і ключових показників якості, ефективності та результативності дій державних службовців. В основі цього у ВРДА було видано розпорядження про затвердження Порядку проведення оцінювання службової діяльності державних службовців Вишгородської районної державної адміністрації (додаток А), згідно якого у жовтні-грудні 2019 року було проведено оцінювання ефективності професійної діяльності. Проте результати оцінювання ще знаходяться у стадії обробки.

2.2. Шляхи підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців в органі виконавчої влади на місцевому рівні

Професійний розвиток персоналу є важливою умовою функціонування будь-якого органу виконавчої влади, адже надзвичайно актуальним в сучасних умовах є оновлення професійних знань, умінь та навичок, процес швидкого старіння яких зумовлений процесами глобалізації. Саме тому модернізація професійного розвитку персоналу стає однією з головних функцій служб управління персоналом органу виконавчої влади та системи державного управління загалом [14, с. 266] .

У професійному розвитку персоналу надзвичайно важливим є врахування індивідуальних потреб працівника. Саме індивідуальна потреба набуття певних знань, умінь та навичок повинна стати своєрідним каталізатором для усвідомлення необхідності професійного розвитку. Таким чином, відправним пунктом процесу професійного розвитку персоналу органу виконавчої влади виступає власне усвідомлення необхідності професійного розвитку працівника, а служби управління персоналом органу виконавчої влади – прийняття необхідності розвитку всього персоналу, окремих структурних підрозділів, окремих працівників, тобто прийняття змін навколишнього професійного середовища, що розпочинається з усвідомлення того, що існує певний розрив між бажаними і реальними показниками діяльності, або бажаними і наявними компетенціями працівників.

Однією з проблем професіоналізації персоналу органу виконавчої влади, на сьогодні, є низький рівень зацікавленості та мотивації професійного розвитку працівників. Саме тому, на цій стадії, компонентами системи, окрім потреб працівника, варто виділити також і інші компоненти – інтереси та мотивацію. За таких умов прямий зв'язок безперервного професійного розвитку працівника органу виконавчої влади з кар'єрним просуванням значно підвищує рівень вмотивованості та зацікавленості у набутті нових знань, умінь та навичок, а також вдосконаленні вже набутих.

Відповідно до цілісної системи професійного розвитку персоналу органу виконавчої влади, аналіз потреб та планування професійного розвитку пов'язаний із ідентифікацією потреб у професійному розвитку і плануванням заходів з його досягнення. Це передбачає з'ясування стартової позиції і бажаного кінцевого результату, що дозволяє сформулювати мету розвитку і задати напрям прикладання зусиль сторін, задіяних у ньому. При цьому необхідно правильно оцінити потреби у розвитку, адже згідно відомого «принципу важеля» навіть невеликі, але добре спрямовані дії можуть стати причиною значних зрушень, якщо сила була прикладена у потрібному місці. Таким чином відбувається планування професійного розвитку персоналу органу виконавчої влади та необхідних заходів навчання. Служба управління персоналом визначає, насамперед, предмет, форми, методи,

тривалість навчання, критерії оцінки і, що важливо, ті види ресурсів, які забезпечуватимуть досягнення бажаного результату [6, с. 77].

Саме тут конкретизуються відповідні зміни в компетенціях працівника, що уможливають задоволення потреб органу виконавчої влади, та розробляються відповідні програми професійного розвитку.

Під час планування професійного розвитку варто враховувати такі фактори:

- можливість розвитку необхідних компетентностей;
- переваги, недоліки та ефективність різних форм та методів навчання;
- ресурсне забезпечення організаційного та інших видів навчання.

В залежності від масштабу прогнозованих змін, доцільно розрізняти поточні і стратегічні потреби у професійному розвитку персоналу органу виконавчої влади. Адже стратегічні потреби – це потреби, пов’язані із досягненням стратегічних цілей органу виконавчої влади і необхідністю вирішення нових завдань, які постають перед органом виконавчої влади в цілому, його окремими структурними підрозділами і персоналом у зв’язку з реалізацією цих цілей. Поточні потреби мають локальний характер. Вони пов’язані із необхідністю «до навчання» окремих працівників задля успішного виконання ними своїх професійних обов’язків на робочому місці. Надання переваги формальному навчанню необхідно за таких умов:

- самоосвіта або навчання на робочому місці не задовольняють навчальну потребу у визначені терміни;
- потрібно швидко набути необхідних знань та вмінь, які відповідають окресленим вимогам (законодавства, стандартів, організаційних регламентів);
- необхідно задовольнити навчальну потребу, яка є спільною для певної групи фахівців (навчальна програма).

Протягом процесу планування професійного розвитку персоналу, надзвичайно важливо врахувати, а на наступній стадії і забезпечити, щоб індивідуальні програми розвитку професійної компетентності та організаційні програми не тільки включали перелік заходів, але й були структурованими. На стадії самого професійного розвитку персоналу органу виконавчої влади, а саме навчання за індивідуальними програмами розвитку професійної компетентності, програмами формального,

неформального навчання, а також інформального навчання отримуються нові знання або переосмислюються існуючі, формуються нові вміння, тобто зростає компетентність працівника. Однак, розвиток не відбудеться, доки нові знання і вміння не будуть перенесені в організаційне середовище і актуалізовані в ньому (у випадку навчання поза організацією).

На сьогодні можна виділити усі стадії професійного розвитку персоналу органу виконавчої влади і констатувати їхню наявність у системі професійного розвитку персоналу органу виконавчої влади. Наступні ж стадії професійного розвитку персоналу органу виконавчої влади передбачають контроль результатів професійного навчання.

Персонал органу виконавчої влади, а саме окремі працівники, які шляхом навчання підвищили рівень професійної компетентності, стають конкурентоздатними на ринку праці, що у свою чергу підвищує мотивацію до професійного розвитку. Оцінка змін за встановленими критеріями на завершальній стадії дозволяє оцінити, наскільки задовольняються потреби органу виконавчої влади у професійному розвитку його персоналу. Надзвичайно важливим для визначення результативності професійного розвитку персоналу, вважаємо, оцінювання взаємозв'язку «професійне навчання – якість виконання посадових обов'язків». Адже, на цьому етапі варто також зосереджувати увагу на ефективності використання коштів органу виконавчої влади на здійснення професійного розвитку його персоналу. Результати навчання дозволять визначити щорічне оцінювання результатів службової діяльності, передбаченого статтею 44 Закону України «Про державну службу» [17].

У результаті проведеного дослідження методом анкетування, можна зробити припущення, що систематичні неврахування визначених чинників у даній статті, які впливають на розвиток трудового потенціалу в органах місцевого самоврядування, здатні не лише суттєво вплинути на перебіг адміністративної реформи, а й дискредитувати саму ідею, коли громадянин відчуває себе клієнтом чи то «громадянином як зацікавленою стороною» (citizen as a stakeholder). Більшість форм та методів у сфері управління розвитком трудового потенціалу персоналу в органах

місцевого самоврядування не забезпечують високої змістовності праці посадових осіб.

Таким чином, логічним кроком в даному напрямку є вирішення питання матеріального та нематеріального заохочення, підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування і, отже, формування дієвої системи управління розвитком персоналу. Це потребує вжиття комплексу заходів, спрямованих на збільшення соціальних гарантій, створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі структурних підрозділів органів виконавчої влади, перегляд критеріїв підвищення у посаді, створення різнобічних умов для професійного розвитку посадових осіб органів виконавчої влади, значне посилення відповідальності працівників органів виконавчої влади за виконання ними своїх професійних обов'язків та за прийняті рішення.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Професійна діяльність державних службовців є діяльністю за ознаками певної сукупності професійних компетентностей, які застосовує державний службовець під час виконання своїх службових повноважень на робочому місці, необхідних для матеріального забезпечення державних службовців.

Діяльність державних службовців залежить не тільки від швидкоплинних змін у суспільному житті, але й суттєво залежить від сформованих навичок раціональної організації своєї власної роботи, а також діяльності органу державної влади, в якому працює окремий державний службовець.

2. Процес оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та критерії відповідної оцінки мають бути зрозумілими як оцінювачам, так і державним службовцям, які підлягають оцінці. Оцінка має бути, по-перше,

об'єктивною, тобто проводиться незалежно від інших думок та суджень; по-друге, надійною, тобто проводиться незалежно від впливу ситуативних факторів (настрою, погоди, колишніх успіхів і невдач та ін.); по-третє, достовірною, коли враховується рівень володіння державним службовцем практичними навичками, тобто, наскільки успішно він справляється з покладеними на нього обов'язками та результативно виконує свої службові повноваження; по-четверте, із наданням даних про те, до яких видів діяльності й на якому рівні державний службовець є потенційно здібним, з можливістю прогнозу; по-п'яте, комплексною, тобто із проведенням оцінки потенційних можливостей органу державної влади в цілому.

Результатом проведення оцінки результатів службової діяльності державних службовців в органі державної влади має бути отримання кожним державним службовцем цінної та корисної інформації про якість використовуваних в органі державної влади методів професійного розвитку, відбору, а також про рівень здатності задіяних критеріїв відбору прогнозувати майбутні професійні досягнення працівників та визначати ефективність програм їх навчання та підвищення кваліфікації задля подальшого удосконалення цих програм.

3. В умовах нового демократичного суспільно-політичного ладу та процесів глобалізації, які охоплюють формування нових правил і засад економічного і соціального розвитку із впровадженням нових інформаційно-комунікаційних технологій, рівень забезпеченості професійним розвитком державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад відповідною системою навчання та підвищення кваліфікації є недостатнім. Результати опитування доводять, що практично всі респонденти (93,48 %) вбачають за необхідність підвищити рівень своєї професійної кваліфікації. Найбільш ефективними формами підвищення кваліфікації для 67,39 % респондентів є курси підвищення кваліфікації. На їх думку, під час навчання на факультеті підвищення кваліфікації, вони мають змогу оволодіти необхідними для подальшої професійної діяльності вміннями та навичками – 84,78 %, підвищити кваліфікаційний рівень у сфері управління – 83,70 % та розширити свій кругозір – 79,35 %.

4. Сучасна система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців потребує модернізації з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування органів державної влади. В першу чергу це передбачає зміну методики професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як елементу розвитку спроможності органів державної влади системно функціонувати, підвищення рівня сформованості професійної компетентності та дотримання етичних норм поведінки персоналу органів державної влади, а також здатності компетентно і відповідально виконувати свої посадові обов'язки та впроваджувати новітні соціальні технології під час виконання своїх службових повноважень, сприяючи розвитку інноваційних процесів в Україні.

Таким чином, дослідження розвитку ефективності професійної діяльності державних службовців у ВРДА доводить, що державні службовці надають першочергове значення тим питанням, які безпосередньо впливають на покращення якості надання публічних послуг населенню, а також вказує на важливість та значимість підвищення професійно-кваліфікаційної складової трудового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вашенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
2. Витко Т. Ю. Службова кар'єра державних службовців в Україні: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2016. 56 с.
3. Гошовська В. А. Європейські стандарти підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в українських реаліях. *Державна служба та публічна політика: проблеми і перспективи розвитку : щоріч. Всеукр. Наук.-практ. конф. За міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2016 р.)*. За заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, С.В.Загороднюка. Київ : НАДУ, 2016. С. 410–413.

4. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2009. 250 с.
5. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80/page> (дата звернення: 27.01.2020).
6. Ведерніков М. Д., Хитра О. В., Гарват О. А. та ін. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навч. посібник. Львів : Новий Світ, 2019. 868 с.
7. Жиденко Н. А. Підвищення кваліфікації голів територіальних громад в умовах реформи децентралізації. *Публічне управління XXI століття: форсайтінг успіху* : зб. Тез XVI Міжнар. наук. конгресу, 21 квітня 2016 р. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2016. 512 с., С. 300–302.
8. Жиденко Н. А. Реформування сфери професійного навчання державних службовців в Україні: досвід Республіки Польща. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. За заг. ред. В. С. Куйбіди. К. : НАДУ, 2018. Вип. 1/2018. 129 с., С. 45–51.
9. Жиденко Н. А. Принципи стратегічного управління професійним розвитком персоналу органів державної влади. *Публічне врядування в Україні: стан, виклики, перспективи розвитку* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.) : у 5 т. За заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М.Білінської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. Т. 4. 160 с., С. 40–42
10. Кишкель Е. Н. Управленческая психология : учеб. для сред. спец. учеб. завед. М. : Высш. шк., 2017. 270 с.
11. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України

від 01.04.2018 р. № 333-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 30.01.2020).

12. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник. Тернопіль, 2015. 242 с.

13. Нижник Н. Р., Пашко Л. А. Гармонізація управлінської взаємодії у форматі «керівник-підлеглий» як пріоритет сьогодення державної служби України. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток : монографія. За заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Дніпропетровськ : Моноліт, 2019. С. 278-297.

14. Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні. 2-ге вид. переробл. та доповн. : Підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2017. 376 с.

15. Пахомова Т. Державна служба: парадокси дослідження. *Зб. наук. праць УАДУ*. К. : Вид-во УАДУ, 2017. Вип. 2 : в 4 т. Ч. 3. С. 96–99.

16. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 та визнання такою, що втратила чинність, постанови Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2017 р. № 1047 Постанова Кабінету міністрів України URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-2019-%D0%BF>

17. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 26.01.2020).

18. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» від 27.11.2017 № 237 URL : <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/72732.html>

19. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету міністрів від 23 серпня 2017 р. № 640 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF>

20. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 29.01.2020).

21. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 25.01.2020).

22. Про адміністративні послуги : Закон України від 09.09.2012 № 5203-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 27.01.2020).

23. Канавець М. [та ін.]. Реформа державної служби у питаннях та відповідях : [практ. посібн. для керівн. служб упр-ня персоналом]. К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. 176 с.

24. Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. К. : НАДУ, 2018. 260 с.

25. Фугело О. М. Задоволеність працею: смисл і зміст праці. *Наукові праці Кам'янець-Подільського державного університету : зб. праць за підсумками звітної наук. конф. викладачів та аспірантів*. Вип. 2 : у 2 т. Т. 2. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський держ. ун-т; інформ.-вид. відділ, 2019. С. 194–196.

26. Харченко О. В. Ефективність професійної діяльності. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2018. Вип. 8. С. 203-211.

27. Чемерис А. О., Лесечко М. Д., Рудніцька Р. М. та ін. Залучення громадян до участі у місцевому самоврядуванні : навч.-метод. посіб. ; за заг. ред. А. О. Чемериса ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. 93 с.

28. Шпекторенко І. В. Внутрішні компоненти професійного досвіду кадрів державної служби. URL : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12sivkds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12sivkds.pdf) (дата звернення: 29.01.2020).

29. Administration as a Service – the Public 3S з Client : The OECD Report / OECD. 2017. 144 р.

30. Офіційний сайт Вишгородської районної державної адміністрації. URL : <http://vysh.gov.ua/publichnyj-zvit-golovy-vyshgodskoyi-rda-vyacheslava-savenka-pro-pidsumky-roboty-u-2018-rotsi/> (дата звернення: 28.01.2020).

ДОДАТКИ

Додаток А

ВИШГОРОДСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

від 21.12.2018 № 633

м. Вишгород

Про затвердження Порядку проведення оцінювання службової діяльності державних службовців Вишгородської районної державної адміністрації

Відповідно до статті 44 Закону України «Про державну службу» та Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14 березня 2018 року № 185 «Про внесення змін до Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» та з метою приведення у відповідність до чинного законодавства України:

1. Затвердити Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців Вишгородської районної державної адміністрації, що додається.

2. Затвердити графік забезпечення проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців Іванківської районної державної адміністрації, що додається.

3. Державним службовцям Іванківської районної державної адміністрації забезпечити дотримання графіку щодо забезпечення проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців Вишгородської райдержадміністрації.

4. Провести оцінювання результатів службової діяльності державних службовців Вишгородської районної державної адміністрації у жовтні-грудні 2019 року.

5. Визнати таким, що втратило чинність, розпорядження голови райдержадміністрації від 13 квітня 2018 року № 209 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання службової діяльності державних службовців Вишгородської районної державної адміністрації».

6. Контроль за виконанням даного розпорядження залишаю за собою.

Голова адміністрації

////////////////////

Продовження додатка А

ЗАТВЕРДЖЕНО

Розпорядження Вишгородської районної державної адміністрації

від 13.04.2018 № 209

Порядок

**проведення оцінювання результатів службової діяльності державних
службовців Вишгородської районної державної адміністрації**

Загальні питання

1. Цей Порядок визначає процедуру проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» у Вишгородській районній державній адміністрації (далі — оцінювання).

2. Метою оцінювання є визначення якості виконання державним службовцем поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри, визначення потреби у професійному навчанні.

3. Оцінювання проводиться з дотриманням принципів об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності державного службовця.

4. Учасниками процесу оцінювання є:

державний службовець Вишгородської районної державної адміністрації, який займає посаду державної служби категорії «В»;

безпосередній керівник державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» Вишгородської районної державної адміністрації;

керівник самостійного структурного підрозділу, в якому працює державний службовець, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В» Вишгородської районної державної адміністрації;

суб'єкт призначення;

відділ управління персоналом апарату Вишгородської райдержадміністрації.

Відділ управління персоналом апарату Вишгородської райдержадміністрації надає консультативну допомогу учасникам оцінювання та здійснює заходи щодо організації процесу оцінювання, у тому числі готує проекти розпоряджень про проведення оцінювання та про затвердження результатів оцінювання із списком державних службовців Вишгородської райдержадміністрації, оцінка яких проводиться.

5. Оцінювання державного службовця, на якого покладено виконання обов'язків за вакантною посадою державної служби або виконання обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця, здійснюється за тією посадою державної служби, яку він займає.

6. Оцінювання проводиться, якщо на момент прийняття розпорядження про його проведення державний службовець Вишгородської райдержадміністрації працював на займаній посаді у звітному році з визначеними завданнями не менш як шість місяців.

Оцінювання не проводиться, якщо на дату прийняття розпорядження про його проведення державний службовець Вишгородської райдержадміністрації перебуває у трудових відносинах, але фактично не провадить службової діяльності у зв'язку з:

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

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

7. Про проведення оцінювання суб'єктом призначення приймається розпорядження (наказ), у якому зазначається:

Продовження додатка А

список державних службовців Вишгородської райдержадміністрації, які займають посади державної служби категорії «Б» або «В», оцінювання яких проводиться;

строк проведення оцінювання у райдержадміністрації;

доручення, необхідні для організаційного забезпечення проведення оцінювання службової діяльності державних службовців Вишгородської райдержадміністрації, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» (за потреби).

Строк проведення оцінювання державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», визначається з урахуванням того, що результати службової діяльності безпосередніх керівників оцінюються після визначення результатів оцінювання підпорядкованих їм державних службовців.

8. Оцінювання проводиться на підставі ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця Вишгородської райдержадміністрації (далі — ключові показники), визначених з урахуванням його посадових обов'язків, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

9. Оцінювання проводиться щороку у жовтні — грудні за період з 01 січня поточного року або з дати визначення завдань і ключових показників до дати прийняття розпорядження про проведення оцінювання.

10. Оцінювання проводиться поетапно:

визначення та перегляд завдань і ключових показників;

оціночна співбесіда (крім випадків, передбачених цим Порядком);

визначення результатів оцінювання та їх затвердження.

11. Визначення завдань і ключових показників для державних службовців Вишгородської районної державної адміністрації проводиться у грудні року, що передує звітному, або протягом десяти робочих днів після призначення (переведення) на посаду.

У разі відсутності державного службовця Вишгородської райдержадміністрації

у зв'язку з відпусткою, відрядженням чи його тимчасовою непрацездатністю, а також у випадках, визначених пунктом 6 цього Порядку, такі завдання і ключові показники визначаються протягом п'яти робочих днів з дня його виходу на роботу.

12. Державним службовцям встановлюється від двох до п'яти завдань на період, що підлягає оцінюванню.

13. Державний службовець Вишгородської райдержадміністрації:

бере участь у визначенні своїх завдань і ключових показників, а також у їх періодичному перегляді;

аналізує виконання визначених завдань і ключових показників;

ознайомлюється з визначеними завданнями і ключовими показниками;

ознайомлюється з результатами оцінювання.

Оцінювання службової діяльності державних службовців Вишгородської райдержадміністрації, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»

14. Завдання і ключові показники повинні відображати кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано службову діяльність державних службовців, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В”, вимірюватися в кількісному та/або якісному вираженні.

Завдання і ключові показники оформляються згідно з додатком 2 і зберігаються в особовій справі державного службовця, а копії залишаються у державного службовця та його безпосереднього керівника.

15. Завдання і ключові показники після їх обговорення з державним службовцем визначаються такими особами:

керівнику апарату Вишгородської районної державної адміністрації - головою райдержадміністрації;

Продовження додатка А

начальникам, головним спеціалістам структурних підрозділів апарату райдержадміністрації – керівником апарату адміністрації;

керівникам структурних підрозділів Іванківської районної державної адміністрації із статусом юридичної особи публічного права - головою райдержадміністрації після погодження з профільним заступником голови адміністрації;

заступникам начальників управлінь, відділів Іванківської районної державної адміністрації із статусом юридичної особи публічного права - керівником державної служби;

державним службовцям, які обіймають посади керівників самостійних структурних підрозділів райдержадміністрації (без статусу юридичної особи публічного права) - керівником державної служби після погодження з відповідним профільним заступником;

головному спеціалісту з питань запобігання корупції, взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи апарату райдержадміністрації, головному спеціалісту з мобілізаційної та режимно-секретної роботи апарату райдержадміністрації - керівником апарату адміністрації;

державним службовцям Вишгородської райдержадміністрації, які займають інші посади державної служби категорій “Б” і “В” - безпосереднім керівником за погодженням з керівником самостійного структурного підрозділу (за наявності).

16. Завдання і ключові показники визначаються з урахуванням стратегічних документів державного та/або регіонального рівня, річного плану роботи Вишгородської райдержадміністрації, положення про відповідний структурний підрозділ Вишгородської райдержадміністрації, посадовій інструкції державного службовця Вишгородської райдержадміністрації.

У разі внесення змін до зазначених документів завдання і ключові показники можуть переглядатися щокварталу у порядку, передбаченому пунктами 14 і 15 цього Порядку.

Особа, яка визначає завдання і ключові показники державному службовцю, проводить моніторинг їх виконання.

17. У разі відсутності або тимчасової відсутності безпосереднього керівника державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”,

функції такого керівника на усіх етапах оцінювання виконує керівник вищого рівня.

18. Оціночна співбесіда проводиться безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу (за наявності) на основі пояснень державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”, про виконання завдань і ключових показників або його письмового звіту, що подається у довільній формі. Під час оціночної співбесіди визначаються потреби у професійному навчанні та розглядаються пропозиції щодо завдань і ключових показників на наступний період.

У разі коли у визначений строк проведення оцінювання державний службовець, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”, відсутній на роботі, оцінювання проводиться безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу (за наявності) без оціночної співбесіди в установленний строк або у разі відсутності у зв’язку з відрядженням або відпусткою такого державного службовця за його заявою оціночна співбесіда та визначення результатів оцінювання проводяться раніше.

19. Державний службовець, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”, зазначає результати своєї діяльності у висновку щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”, за формою згідно з додатком 3 в частині опису досягнутих результатів у розрізі кожного визначеного завдання та строку його фактичного виконання.

За результатами оцінювання виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням на основі розрахунку середнього бала за виконання кожного визначеного завдання і досягнення ключових показників, що виставляється з урахуванням критеріїв виставлення балів згідно з додатком 4.

Безпосередній керівник ознайомлює відповідного державного службовця з такими

Продовження додатка А

результатами у порядку, визначеному Законом України “Про державну

службу”, після цього передає відділу управління персоналом апарату райдержадміністрації висновок щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”, з підписом керівника структурного підрозділу та відміткою про ознайомлення відповідного державного службовця.

У разі неможливості ознайомлення державного службовця з результатами оцінювання у зв’язку з його відсутністю безпосередній керівник передає відділу управління персоналом апарату райдержадміністрації висновок щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”, для ознайомлення такого державного службовця у строк, визначений законом.

20. Результати оцінювання затверджуються суб’єктом призначення.

21. Копія затвердженого висновку щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”, зберігається в особовій справі державного службовця.

22. За результатами оцінювання державний службовець, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”, разом із відділом управління персоналом апарату райдержадміністрації складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за формою згідно з додатком 5, яку погоджує безпосередній керівник такого державного службовця та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює.

Повторне оцінювання

23. У разі отримання державним службовцем негативної оцінки не раніше ніж через три місяці проводиться повторне оцінювання відповідно до цього Порядку.

24. Нові завдання і ключові показники для державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”, визначаються відповідно до пунктів 14-16 цього Порядку протягом п’яти робочих днів з дня ознайомлення такого державного службовця з висновком щодо результатів оцінювання його службової діяльності, що містить негативну оцінку.

25. Строк виконання нових завдань і ключових показників повинен

встановлюватися залежно від визначеної дати повторного оцінювання, але не менше трьох місяців, а зміст таких завдань і ключових показників повинен відповідати встановленому строку.

Оскарження результатів оцінювання

26. Висновок щодо результатів оцінювання з негативною оцінкою може бути оскаржений державним службовцем.

27. Оскарження результатів оцінювання службової діяльності державних службовців райдержадміністрації, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», здійснюється відповідно до статті 11 Закону України «Про державну службу».

У скарзі державним службовцем зазначаються зауваження до балів за виконання того чи іншого завдання та наводяться факти, які спростовують критерії, що відповідають згаданому балу.

28. Висновок щодо результатів оцінювання скасовується суб'єктом призначення.

Не підлягає скасуванню висновок про затвердження результатів оцінювання, якщо допущені процедурні порушення не впливають на результати оцінювання.

29. У разі прийняття рішення про скасування висновку щодо результатів оцінювання державного службовця повторно проводяться такі етапи оцінювання:

оціночна співбесіда (крім випадків, передбачених цим Порядком);

визначення результатів оцінювання та їх затвердження.

Зазначені етапи оцінювання проводяться у двомісячний строк після прийняття такого рішення для державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», відповідно до пунктів 18-22 цього Порядку”.

Керівник

////////////////////

апарату

адміністрації

Продовження додатка А

Додаток 1 до Порядку

**ЗАВДАННЯ,
ключові показники результативності, ефективності та
якості службової діяльності державного службовця, який
займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”**

Найменування державного органу _____

Прізвище, ім'я, по
батькові _____
 Б В
(категорія посади)
Посад
а _____Найменування структурного
підрозділу _____Найменування самостійного
структурного підрозділу _____

Завдання:

 первинне переглянуто за
результатами I кварталу II кварталу III кварталу

Номер завдання	Завдання (визначається безпосереднім керівником разом з державним службовцем)	Ключові показники результативності, ефективності та якості*	Строк виконання	Завдання змінено (так/ні)

--	--	--	--

Погоджено**

(посада)

(посада особи, яка визначила завдання
і ключові показники)

(підпис) (ініціали та
прізвище)

(підпис) (ініціали та прізвище)

“ ” 20 р.

“ ” 20 р.

Ознайомлення державного службовця

(підпис)

(ініціали та прізвище)

“ ” 20 р.

* Зазначаються кількісні та/або якісні показники, яким повинен відповідати результат виконання завдання, визначені з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, та за якими оцінюватимуться результати його службової діяльності (строк, кількість, відсоток, кількість допустимих відхилень, умови, що свідчать про якість, тощо).

** Зазначається для державних службовців, зазначених в абзацах другому та п'ятому пункту 15 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Керівник апарату адміністрації

І.А.

Коваль

Продовження додатка А

ВИСНОВОК**щодо результатів оцінювання службової діяльності державного
службовця, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”**

Найменування державного органу _____

Прізвище, ім'я, по
батькові _____

	Б		В
(категорія посади)			

Посада _____

Найменування структурного підрозділу _____

Найменування самостійного структурного
підрозділу _____

Номер завдання	Досягнутий результат (заповнюється державним службовцем відповідно до показників результативності, ефективності та якості)	Строк фактичного виконання	Бал*	Примітка

Середній бал _____

* Виставляється безпосереднім керівником від 0 до 4 відповідно до встановлених критеріїв (додаток 3 до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців).

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ

Висновок щодо результатів оцінювання

Обґрунтування оцінки:

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

Продовження додатка А

Продовження додатку 2 до Порядку

Визначені потреби у професійному навчанні

(обрати перелік тих компетенцій, щодо яких визначено потребу у підвищенні рівня професійної компетентності, та деталізувати, враховуючи спеціальні вимоги до посади):

для категорії “Б”:

знання законодавства

професійні знання

лідерство

прийняття ефективних рішень

комунікації та взаємодія

впровадження змін

управління організацією роботи
та персоналом

особистісні компетенції

для категорії “В”:

знання законодавства

професійні знання

виконання на високому
рівні поставлених завдань

командна робота та взаємодія

сприйняття змін

технічні вміння

особистісні компетенції

Деталізація компетенцій:

(посада безпосереднього керівника)

(підпис)

(ініціали та прізвище)

(дата)

(посада керівника самостійного
структурного підрозділу)

(підпис)

(ініціали та прізвище)

(дата)

Ознайомлення державного службовця _____ (підпис) _____ (ініціали та прізвище) _____ (дата)».

Керівник апарату адміністрації

./../../../../../../../../../../../../

Продовження додатка А

Додаток 3 до Порядку

КРИТЕРІЇ виставлення балів

Бал	Критерії балів
Не підлягає оцінюванню	Завдання не могло бути виконане через обставини, які об'єктивно унеможливили його виконання і щодо яких державний службовець не міг впливати чи пропонувати інший спосіб виконання завдання за умови, що про такі обставини своєчасно повідомлено безпосередньому керівнику і виконання завдання припинено за узгодженням чи за дорученням безпосереднього керівника, або завдання було скасоване
«0»	Завдання не виконане або в роботі порушено вимог законодавства у сфері запобігання корупції
«1»	Завдання виконане частково, результати не можуть бути використані через необхідність суттєвого доопрацювання, до виконання завдання державний службовець підійшов формально, чим навіював практичну цінність отриманого результату, або завдання виконане з демонстрацією неспроможності одночасного

	забезпечення на належному рівні і своєчасного виконання посадових обов'язків, або в роботі порушено вимоги правил етичної поведінки, або процес досягнення результату чи сам результат мав негативний відгук з боку користувачів, споживачів, співвиконавців, керівництво, тощо.
«2»	Завдання, виконане, але з порушенням строку виконання чи/або із залученням до виконання завдання допомоги інших (під час виконання роботи державний службовець потребував надання зразків документів, допомоги у виробленні алгоритму роботи, аналізі нормативно-правових актів, суттєвому коригуванні проєктів документів, проявляв низьку ініціативність, самостійність, недостатність знання нормативно-правових актів, вимог до підготовки службових документів, потребував нагадувань і високої міри контролю з боку керівника тощо)
«3»	Завдання виконане своєчасно, результат якого повною мірою можна використати у роботі. Робота проводилась ефективно з дотриманням правил етичної поведінки
«4»	Завдання виконано своєчасно (завчасно), результат високої якості, його досягнуто з високим ступенем самостійності (за необхідності командної роботи), ініціативності, робота проводилась ефективно, з дотриманням правил етичної поведінки. Під час виконання завдання державним службовцем вносилися пропозиції щодо інших документів або їх удосконалення

Керівник апарату адміністрації

//////////

Продовження додатка А

Додаток 4 до Порядку

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА

підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»

Найменування державного
органу

Прізвище, ім'я, по батькові

Б В
(категорія

посади)

Посада

Найменування структурного
підрозділу

Найменування самостійного
структурного підрозділу

Найменування професійної	Форма підвищення рівня професійної компетентності,	Орієнтовна тематика,	Примітки
--------------------------	--	----------------------	----------

<p>компетентності відповідно до спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття відповідної посади державної служби, рівень якої необхідно підвищити</p>	<p>зокрема вид підвищення кваліфікації (професійна програма підвищення кваліфікації, тематичні постійно діючі семінари, спеціалізовані короткострокові навчальні курси, тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги, стажування в органах, в яких працюють державні службовці та на які поширюється дія Закону України «Про державну службу», а також за кордоном, самостійне навчання (самоосвіта) на робочому місці)</p>	<p>враховуючи спеціальні вимоги до посади</p>	
---	---	---	--

(посада керівника служби
управління персоналом)

(підпис)

(ініціали та прізвище)

(дата)

(посада державного службовця)

(підпис)

(ініціали та прізвище)

(дата)

(посада безпосереднього керівника)

(підпис)

(ініціали та прізвище)

(дата)

Керівник апарату адміністрації

////////////////////

ЗАТВЕРДЖЕНО
Розпорядження
Вишгородської
районної державної
адміністрації

від 13.04.2018 № 209

Продовження додатка А

Графік

забезпечення проведення оцінювання результатів службової діяльності державних
 службовців Іванківської районної державної адміністрації

№ з/п	Зміст заходу	Строк виконання	Відповідальні за виконання
1	Визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців райдержадміністрації	до 22 грудня 2019 року	державні службовці, керівники структурних підрозділів, відділ управління персоналом апарату
2	Погодження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців категорії «Б» і «В» райдержадміністрації	26-28 грудня 2019 року	безпосередній керівник за погодженням з керівником самостійного структурного

			підрозділу
3	Забезпечення погодження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців категорії «Б» і «В», які обіймають посади керівників самостійних структурних підрозділів або головних спеціалістів, які підпорядковуються безпосередньо голові райдержадміністрації	26-28 грудня 2019 року	державні службовці, керівники структурних підрозділів, відділ управління персоналом апарату
4	Здійснення моніторингу виконання державним службовцем визначених завдань і ключових показників та у разі потреби здійснення разом із державним службовцем перегляду завдань і ключових показників	постійно протягом звітного року	державні службовці, керівники структурних підрозділів, відділ управління персоналом апарату
5	Забезпечення оперативного визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які призначаються (переводяться)	протягом десяти робочих днів після призначення (переведення) на посаду	державні службовці, керівники структурних підрозділів, відділ управління персоналом апарату
6	Надання консультативної допомоги учасникам оцінювання	постійно	відділ управління персоналом апарату
7	Підготовка проекту розпорядження про проведення оцінювання із	до 01 жовтня 2019 року	відділ управління персоналом апарату

	списком державних службовців, оцінка яких проводиться	
--	--	--

Продовження додатка А

№ з/п	Зміст заходу	Строк виконання	Відповідальні за виконання
8	Розроблення та затвердження графіку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців	до 01 жовтня 2019 року	відділ управління персоналом апарату
9	Здійснення заходів щодо організації процесу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців	листопад 2018 року - грудень 2019 року	керівники структурних підрозділів, відділ управління персоналом апарату
10	Проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців	жовтень – грудень 2019 року	державні службовці, керівники структурних підрозділів, відділ управління персоналом апарату
11	Проведення оціночної співбесіди	жовтень – грудень 2019 року	державні службовці, керівники структурних підрозділів, відділ управління персоналом апарату

12	Визначення результатів оцінювання	грудень 2019 року	керівники структурних підрозділів
13	Погодження виставленої оцінки за результатами оцінювання	грудень 2019 року	безпосередній керівник
14	Подання на затвердження результатів оцінювання службової діяльності державних службовців голові райдержадміністрації	грудень 2019 року	відділ управління персоналом апарату
15	Ознайомлення із результатами оцінювання державних службовців	грудень 2019 року	відділ управління персоналом апарату

Керівник апарату адміністрації

////////////////////

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Ефективність професійної діяльності державних службовців»
(за матеріалами Вишгородської районної державної адміністрації)

Студентка III курсу 6С групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Поліщук Юлія
Віталіївна

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

(підпис керівника)

Ільїна Анастасія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

(підпис гаранта)

Головня
Юлія Ігорівна

Київ 2020

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (30 найменувань) та додатків. Основний зміст роботи викладено на 34 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 3 рисунки, 2 таблиці, 1 додаток.

Постановка проблеми. Ефективність професійної діяльності державних службовців як на теоретичному, так і на практичному рівні набули особливої актуальності впродовж останніх років. Швидко мінливі соціально-економічні умови сучасного світу ставлять перед органами державної влади нові цілі і завдання, несумісні за своїми масштабами, складністю, комплексністю із завданнями держави в ХХ або, тим більше, в ХІХ столітті.

Інформаційною базою дослідження є законодавча та нормативно-правова база України, а саме: Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативні документи органів державної влади, дані Вишгородської районної державної адміністрації, наукові праці українських та зарубіжних авторів, а також матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та мережі Інтернет,

Метою роботи є розробка пропозицій щодо забезпечення об'єктивного оцінювання діяльності державних службовців на основі узагальнення теоретичних засад їх ефективності професійної діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- вивчити сутність поняття «ефективність професійної діяльності»;
- розглянути методiku оцінки професійної діяльності державних службовців;
- проаналізувати ефективність професійної діяльності державних службовців у Вишгородській районній державній адміністрації;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців в органі виконавчої влади на місцевому рівні

Об'єкт дослідження – професійна діяльність державних службовців у Вишгородській районній державній адміністрації.

Предмет дослідження – теоретичні засади ефективності професійної діяльності державних службовців.

У першому розділі було розглянуто сучасні стратегічні напрями розвитку Української держави, визначені Стратегією сталого розвитку, Стратегією реформування державного управління України і Стратегією державної і кадрової політики. Розглянуто методiku оцінки професійної діяльності державних службовців згідно Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. У цьому контексті великого значення набуває професійний потенціал державних службовців та, відповідно, оновлення механізмів забезпечення його розвитку.

У другому розділі проаналізовано діяльність уповноважених органів в окремих дослідженнях з питань соціології праці. Проведено оцінку ефективності трудового потенціалу у Вишгородській районній державній адміністрації. Відмічається, що

вагомий вплив на ефективність використання трудового потенціалу працівника впливає його задоволеність своєю трудовою діяльністю на державній службі. Наведено перелік законодавчих актів, котрі регулюють діяльність уповноважених органів. Визначено шляхи підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців в органі виконавчої влади на місцевому рівні.

За результатами дослідження було визначено, що професійна діяльність державних службовців є діяльністю за ознаками певної сукупності професійних компетентностей, які застосовує державний службовець під час виконання своїх службових повноважень на робочому місці, необхідних для матеріального забезпечення державних службовців. Разом з тим, державні службовці надають першочергове значення тим питанням, які безпосередньо впливають на покращення якості надання публічних послуг населенню, а також вказує на важливість та значимість підвищення професійно-кваліфікаційної складової трудового потенціалу.

Анотація

У роботі розглянуто сучасні стратегічні напрями розвитку Української держави у сфері державної служби. Визначено сутність поняття «ефективність професійної діяльності». Розглянуто методику оцінки професійної діяльності державних службовців. Проаналізовано діяльність уповноважених органів в окремих дослідженнях з питань соціології праці. Проведено оцінку ефективності трудового потенціалу у Вишгородській районній державній адміністрації. Наведено перелік законодавчих актів, котрі регулюють діяльність уповноважених органів. Визначено шляхи підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців в органі виконавчої влади на місцевому рівні.

Ключові слова: державна служба, ефективність, професійна діяльність, державний службовець.

Abstract

The paper considers the modern strategic directions of the development of Ukrainian State in the sphere of civil service. The essence of the concept of “efficiency of professional activity” is defined. The method of evaluation of the professional activity of civil servants is considered. The activity of the authorized bodies in separate researches on labor sociology is analyzed. The efficiency of the labor potential in Vyshgorod district state administration has been evaluated. The list of legislative acts regulating the activity of the authorized bodies is given. The ways how to increase the efficiency of the professional activity of civil servants in the local executive authority are identified.

Key words: public service, efficiency, professional activity, civil servant.