

DOI: 10.15276/EJ.02.2022.4
DOI: 10.5281/zenodo.7126275
UDC: 35.088.3
JEL: E24, F66, J24, M54

ФОРМУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ПІДХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

FORMULATION OF A SYSTEM OF APPROACHES TO IMPROVE THE PROCESS OF ASSESSING CIVIL SERVANTS AS A TOOL FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Anzhela V. Kulinska, DEcon, Associate Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3609-3697
E-mail: anzelakulinskaa@gmail.com

Alina O. Martyniuk
Odessa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
E-mail: alinamart2017@gmail.com

Received 12.06.2022

Кулінська А.В., Мартинюк А.О. Формулювання системи підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами. Науково-методична стаття.

Відповідність національної нормативно-правової бази функціонування установ та суб'єктів державної служби до європейських та міжнародно-правових аналогів, а також використання закордонного досвіду із метою удосконалення національних інституцій, є ключовим аспектом пошуку інших способів забезпечення результативності державної служби в Україні та акцентування уваги спільноти на вивченні та аналізованні потенціалу вказаних структур. Однією з таких актуальних сфер є оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Треба відзначити, що нині суттєвий вплив на ефективність та прозорість публічного управління, умови професійної діяльності державних службовців і використання критеріїв щодо визначення рівня ставлення до працівників здійснює процес оцінювання державних службовців як інструмент управління людськими ресурсами.

У зв'язку із цим, формулювання системи підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами обумовлює актуальність даного питання, оскільки особливого значення набуває питання формулювання такої методики визначення якісної потреби в державних службовцях та особах, які би приймали участь у визначенні та забезпеченні збалансованості між органами публічного управління на всіх рівнях функціонування і підготовкою фахівців із спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Ключові слова: інструмент управління, людські ресурси, оцінювання державних службовців, система підходів, удосконалення процесу

Kulinska A.V., Martyniuk A.O. Formulation of a system of approaches to improve the process of assessing civil servants as a tool for human resource management. Scientific and methodical article.

Compliance of the national regulatory framework for the functioning of institutions and entities of the civil service with European and international legal counterparts, as well as the use of foreign experience in order to improve national institutions is a key aspect of finding other ways to ensure the effectiveness of the civil service in Ukraine and focusing the community's attention on the study and analysis the potential of these structures. One of these topical areas is the evaluation of the performance of civil servants. It should be noted that at present a significant impact on the efficiency and transparency of public administration, the conditions for the professional activity of civil servants and the use of criteria for determining the level of attitude towards employees is exerted by the process of assessing civil servants as a tool for managing human resources.

In this regard, the formulation of a system of approaches to improve the process of assessing civil servants as a tool for managing human resources determines the relevance of this issue, since the issue of formulating such a methodology for determining the qualitative need for civil servants and persons involved in determining and ensuring a balance between the bodies is of particular importance at all levels of functioning and training of specialists in the specialty "Public Administration".

Keywords: management tool, human resources, assessment of civil servants, system of approaches, process improvement

Вітчизняні вчені у своїх наукових публікаціях комплексно підійшли до розгляду та вирішення проблем функціонування та діяльності служби управління персоналом за допомогою питань щодо оцінювання розвитку діяльності державних службовців, а також формування методів оцінювання професійної діяльності й ознайомлення працівників державної служби з отриманими результатами. Втім деяким теоретико-методологічним основам оцінювання державних службовців, що передбачає порівняння певних характеристик професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами та вимогами в умовах нестабільного суспільно-політичного стану, приділено недостатньо уваги. Тому це обумовлює актуальність розроблення єдиної системи компетентнісних інструментів забезпечення процесу оцінювання державних службовців.

Щоб мотивувати державних службовців працювати в інтересах країни, необхідно процеси в державній діяльності сконцентрувати на професійно-посадовому розвитку працівників через вдосконалення системи просування по державній службі, а також розробленні методики переміщення працівників на посади з більшою чи меншою відповідальністю на ділянки державної діяльності за рахунок професійного досвіду. Зазначена парадигма має характер залучення, розвитку, нарощування, збереження кадрового потенціалу працівників державної сфери у зв'язку з певними завданнями публічного управління з формулювання та реалізації політики України, та окреслює специфічні характеристики державного управління, особливі задатки, навички або досвід, котрі необхідні під час реалізації публічного управління й що можуть бути розкриті за певних факторів.

Лише єдина система компетентнісних інструментів забезпечення процесу оцінювання державних службовців вважатиметься ефективною, якщо сукупність реальних можливостей державних службовців й інституційних особливостей державної служби, будуть забезпечувати накопичення резервного потенціалу державних службовців. У зв'язку із цим, на основі системного аналізу проблем оцінювання функціонування професійної діяльності державних службовців в органах публічного та місцевого самоврядування фахівці приходять до висновку про необхідність формулювання сукупності підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами на всіх рівнях управління, що є базою нової генерації, зміни поточної парадигми управління персоналом в межах державної служби.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Однією з актуальних сфер реформування державного управління зараз є оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Треба відзначити, що нині удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами в Україні, є основою потенціалу для впливу на публічне управління в цілому на всіх рівнях його функціонування, особливості його реалізації та впровадження в професійну діяльність, а також умови ознайомлення державних службовців з підходами та критеріями. Також актуальність теми дослідження пов'язана з обранням Україною курсом щодо зближення вітчизняного законодавства із нормами права Європейського Союзу. Адаптація національного законодавства України до європейських стандартів є важливим складником процесу інтеграції України до Європейського Союзу, що своєю чергою стає пріоритетним напрямом української зовнішньої політики.

Як зазначає Ю.С. Даниленко [3], процедура оцінювання у державній службі є одним із дієвих способів управління сферою державної служби, який має суттєвий потенціал для впливу на ефективність та прозорість функціонування всього апарату державної служби, розстановку кадрів, сприяння прозорому добору на керівні посади державної служби виключно висококваліфікованих та професійних осіб, які у майбутньому будуть результативно, ефективно та якісно адмініструвати державну службу, а також виконувати покладені на них професійні завдання та посадові обов'язки. Окрім цього, для України надзвичайно важливим є впровадження ефективного інструментарію оцінювання результатів службової діяльності для державних службовців вищого корпусу державної служби, покликане своєчасно і на належному рівні забезпечувати ефективне та дієве управління апаратом державної служби.

На погляд В.А. Савченко [10], розглядаючи проблематику нормативного і теоретичного визначення особливостей оцінювання результатів службової діяльності можна виділити дві складові цього питання. По-перше, це нормативна складова, що передбачає законодавче визначення порядку та особливостей оцінювання державних службовців. По-друге, це соціальна складова, адже нині, як ніколи раніше, суспільство зацікавлене в наданні якісних державних послуг й очікує професійної, результативної діяльності державних службовців не залежно від політичних впливів чи міркувань. Тому оцінювання державних службовців є важливим інструментом забезпечення об'єктивного контролю за результатами професійної діяльності уповноважених осіб, що висуває конкретні вимоги до забезпечення чіткого зв'язку між плануванням професійного управління, функціонуванням органів влади і державних службовців.

Окрім того, як зазначає О. Луценко [7], результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення їхньої якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування кар'єри. Водночас, визначено, що керівник служби в апараті органу законодавчої та судової влади може проводити оцінювання результатів службової діяльності державних службовців із урахуванням особливостей проходження державної служби в апараті органів. Визначення порядку перевірки та професійної відповідності, як оцінювання результатів службової діяльності, підкреслює не лише практичний характер процедури, але й вказує на основний критерій, який має враховуватися під час оцінки, а саме результативність службової діяльності.

Доведено, що оцінювання діяльності державних службовців нині відіграє важливу роль у системі управління людськими ресурсами. Окрім того, оцінювання є ключовим інструментом для керівників та керівників державних органів, який дає змогу інформувати та узгоджувати завдання та цілі державного органу із можливостями державних службовців, а також є інструментом перегляду та зміни напряму роботи окремих службовців та оптимізації їх праці. Для самих службовців процес оцінювання є важливим, оскільки зазвичай такий процес пов'язаний із системою заохочень, може визначати рішення щодо просування по службі державного службовця та преміювання. Такі заохочення є певним мотиваційним

поштовхом для серйозного підходу та підготовки до службового оцінювання. Оцінювання результатів службової діяльності є механізмом для підтримки особистого розвитку і вдосконалення діяльності для державного службовця, також слугує свого роду інструментом діагностування для визначення потреб у професійному навчанні та розвитку у тій чи іншій сфері [1;9].

Більш того, доведено, що необхідно враховувати, що механізм оцінювання, маючи принципово нове значення та мету, є передусім інструментом, що має використовуватися для пошуку шляхів вдосконалення професійної діяльності, але жодним чином не посилювати функції контролю чи покарання. Так Л.І Михайлова [8] акцентує увагу на тому, що оцінювання діяльності державних службовців має відбуватися на принципах управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів. При цьому акцентується необхідність і важливість адекватної підготовки тих, хто здійснює оцінювання та кращому поінформованню всіх учасників процесу та налагодженню їхньої співпраці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

В умовах реформування вітчизняної системи державного управління та органів місцевого самоврядування актуальною є проблема забезпечення високого рівня професійності персоналу публічних установ та організацій. На відміну від великого бізнесу, де здебільшого діють закони «природного відбору» якісного та високооплачуваного персоналу, в державному секторі залишаються застарілі норми працевлаштування та оцінювання результатів роботи державних службовців та інших кваліфікованих працівників. При цьому робота на державній посаді в Україні часто асоціюється із стабільністю та безбідним існуванням, але аж ніяк не із потребою відповідати високим стандартам професійності та переліку особистих якостей. Розробка прозорої, гнучкої й ефективної процедури оцінювання державних службовців дасть можливість змінити ставлення суспільства відносно даної сфери і сформувати ефективну систему кадрового забезпечення публічних установ та організацій.

Також, І.М. Дорош та О.І. Дорош [5] стверджують, високий рівень професіоналізму державної служби є обов'язковим для даного виду діяльності. Вимоги до державних службовців різних категорій та рангів прописані у законодавстві. Проте державні службовці в межах однієї категорії також потребують розмежування за вимогами. Якщо неможливо врахувати різницю переконань, системи цінностей, соціальне походження, то є такі особливості, які варто взяти до уваги. У зв'язку із цим, на нашу думку, щоб проаналізувати та дослідити поточні засоби визначення професійно-кваліфікаційного рівня державних службовців та їх особистих якостей, потрібно акцентувати увагу на національному законодавстві, що поділяється на нормативно-правові акти, які регулюють їх професійну діяльність, а також на документи, які оцінюють результативність функціонування державних службовців, мається на увазі відповідність компетентностей працівників державних органів зайнятих ними посад.

Крім того, відповідно до наказу Національного агентства України з питань державної служби № 199-18 від 17.08.2018 року «Про затвердження Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» у центральних органах виконавчої влади» запропоновано з метою уникнення дублювання різних завдань державними службовцями, моніторингу впливу професійної діяльності на результат роботи служб, формулювання сукупності вимог щодо державної служби, прогнозування підвищення результативності кваліфікації, уникнення та запобігання міжособистісних конфліктів, а також забезпечення кадрового резерву та потенціалу впровадження оцінювання результатів професійної діяльності державних службовців шляхом опитування. Системність реалізації такого аналізування державних посад службовців може бути корисним в комплексі з іншими методиками, але воно не сфокусоване на персональне оцінювання державного службовця та його відповідність займаній посаді, тобто не є ефективним інструментом управління людськими ресурсами в органах державної служби.

Більш того, існує декілька питань щодо розмитого уявлення про те, як мають реалізовуватися і впроваджуватися в діяльність державних службовців методики оцінювання ефективності їх роботи порівняно із методами, які використовуються в різних країнах світу, що є результатом відсутності чіткої системи впливу отриманих результатів державної діяльності на подальшу службу посадовця. Також невирішеним є питання щодо установи, яка здійснює оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами, що повинна відповідати за його неупередженість та прозорість. Слід зазначити, що при Національному агентстві України з питань державної служби почав діяти Центр оцінювання кандидатів на посади державної служби, ключовою функцією якого є процес тестування бажаючих, які братимуть участь у конкурсі на посади державної служби. Результатом діяльності якого є видача сертифіката для проходження подальших етапів конкурсного відбору і створення системи атестації діючих посадовців.

Така атестація не повинна стати додатковим стресогенним чинником на фоні змін, що відбуваються, а лише інформаційним підґрунтям для реалізації заходів щодо підвищення результативності і ефективності роботи державних службовців. Впровадження комплексної системи оцінювання має відбуватись поетапно, проте варто сформулювати вимоги до неї, базуючись на успішному досвіді інших країн. Серед актуальних вимог щодо системи атестації державних службовців необхідно виділити: вимірність показників, за якими проводиться оцінювання; незалежність та неупередженість того, хто оцінює; співставлення отриманих результатів із аналогічними за попередні періоди служби; вплив результатів на подальшу службу

посадовця та його оплату праці; гнучкість та адаптивність системи оцінювання до змін зовнішнього середовища; інтегрованість із системою навчання та підвищення кваліфікації [3].

Отже, відсутність даних щодо ефективності реалізації поточної систем оцінювання професійної діяльності державних службовців в Україні є її основним недоліком, зокрема, статистичної інформації щодо результативності проходження атестації посадовцями, рівень впливу впровадження її результатів на вдосконалення функціонування служби чи припинення її діяльності, що формує особливе ставлення до вказаної системи як з боку державних службовців, так й суспільства в цілому, й є ключовою передумовою щодо формулювання системи підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами.

Мета статті полягає в формулювання системи підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами, що обумовлює актуальність даного питання, оскільки особливого значення набуває питання формулювання такої методики визначення якісної потреби в державних службовцях та особах, які би приймали участь у визначенні та забезпеченні збалансованості між органами публічного управління на всіх рівнях функціонування і підготовки фахівців із спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Виклад основного матеріалу дослідження

Проведений аналіз оцінювання результатів діяльності державних службовців дозволяє констатувати той факт, такі компетентнісні інструменти як моделювання компетенцій, розроблення еталонної моделі компетенцій, побудова компетенцій навчальної програми та оцінювання компетенцій є основою формування ефективного підходу реалізації цього процесу. Так, моделювання ключових компетенцій спрямовано на створення у працівників здатності результативно використовувати свої можливості для досягнення поставлених завдань.

Як стверджують деякі фахівці [2;4;6], усі компетентнісні інструменти є взаємопов'язаними аспектами, які однаково важливі для формулювання та реалізації системи підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами, це й креативне мислення, ініціативність, комунікабельність, аналізування ризику, вміння приймати результативні рішення тощо, що є підґрунтям для ефективно і результативно самореалізації державного службовця в Україні.

На нашу думку важливо зазначити, що зараз найкращий підхід до визначення моделей компетенцій державних службовців – це модель компетенцій, що побудована на очікуваннях роботодавців від претендента, бо держава як роботодавець висуває найбільш конкретні вимоги до осіб, які претендують працювати в державній сфері. Але обов'язково треба враховувати, що в Законі України «Про державну службу» сказано про вимоги стосовно професійної компетентності вказаних осіб, складені із загальних та спеціальних вимог, що дозволить оцінити більш детально і точно результати діяльності службовців державних органів України.

Відносно другої складової підходу щодо створення системи компетентнісних інструментів забезпечення процесу оцінювання державних службовців, то відомо, що еталонна модель компетенцій державного службовця – це сукупність взаємопов'язаних компетенцій, як забезпечують функціонування професійної діяльності. У літературі існує декілька методик створення профілю компетенцій, серед яких найбільш ефективні англійська та американська. Об'єднання цих методик дозволить сконцентрувати зусилля на оцінці професійної діяльності державних службовців на основі визначення повноважень та зобов'язань на посаді до відповідних їм компетенцій з уточненням поведінкових індикаторів реалізації компетенції щодо розроблення оцінних шкал рівнів прояву компетенцій. Це дає змогу сформулювати еталонну модель компетенцій державного службовця за критеріальною вибіркою, що відбиває спільні характеристики, властиві більшості успішних працівників спеціальності.

Ще однієї складової компетентнісного підходу щодо оцінювання діяльності державних службовців у контексті розвитку служби управління персоналом у нашому дослідженні приділимо увагу побудові компетенцій навчальної програми. Відповідно до рекомендацій Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу компетенції визначаються як набуті в освіті реалізаційні здатності до здійснення службової діяльності. На погляд Т.І. Балановської та О.М. Гавриш [1], державний службовець має вміти робити, показують відмінності між трьома рівнями освіти (кваліфікації короткого і повного циклу – бакалавр, кваліфікації другого циклу – магістр, кваліфікації третього циклу – доктор), віддзеркалюючи зростання складності компетенції, що й формує основні загальні компетенції професійної діяльності державного службовця.

Відтак, зазначено, що на успішну реалізацію оцінювання результатів діяльності державних службовців може впливати використання розглянутого компетентнісного підходу, який базується на наступних компетентнісних інструментів як моделювання компетенцій, розроблення еталонної моделі компетенцій, побудова компетенцій навчальної програми й, як підсумок, оцінювання компетенцій, як інструмент управління людськими ресурсами державної служби України (рис. 1).

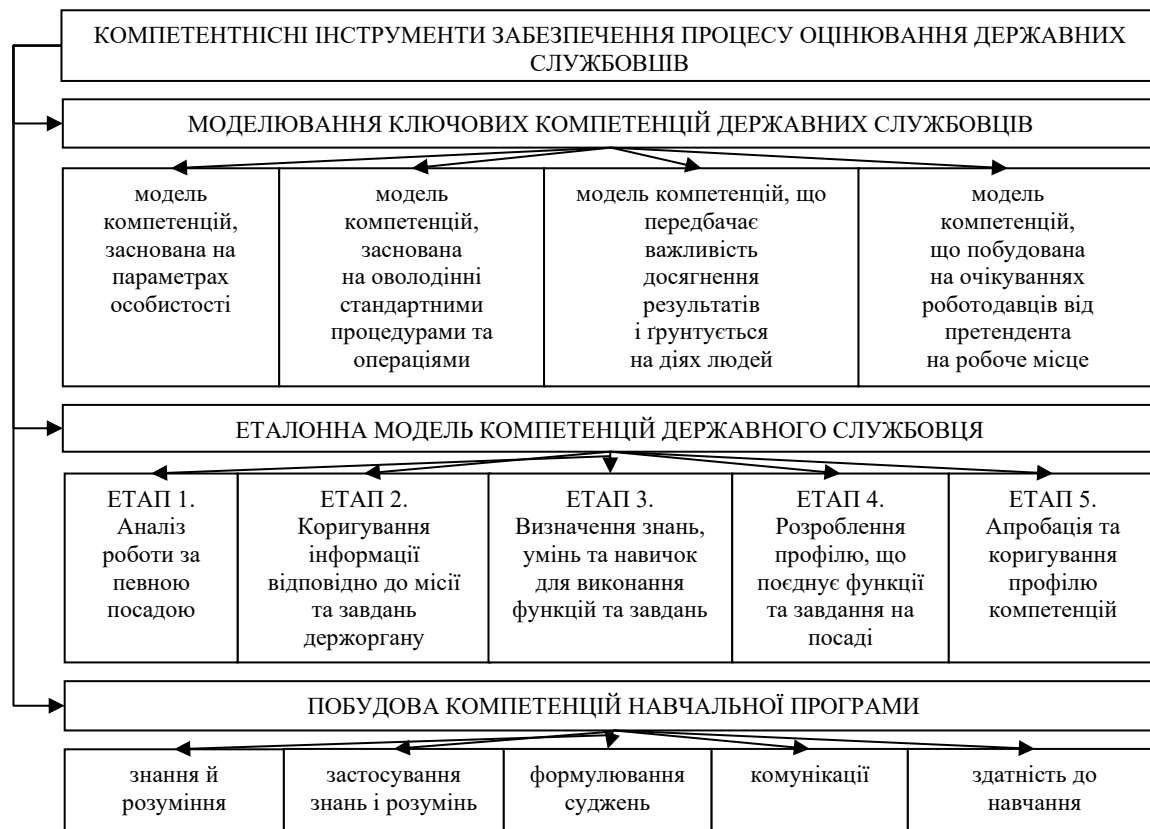


Рисунок 1. Система компетентнісних інструментів забезпечення процесу оцінювання державних службовців

Джерело: власна розробка авторів

Визначено, що ключові аспекти компетентнісного підходу щодо забезпечення процесу оцінювання державних службовців вже використовуються у навчальному процесі, але вони не розглядаються як цільові настанови в формулюванні системи підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами. Деякі головні ідеї відображені в новому Типовому порядку проведення оцінювання результатів службовчої діяльності держслужбовців, згідно з яким для оцінювання компетенцій є ефективним та результативним реалізація концепції управління виконанням (Performance Management), що передбачає оцінювання не тільки результату, а й спосіб його отримання, тобто оцінює не лише керівник, але й працівник та колеги. На нашу думку, дана методика повинна бути спрямована на вирішення проблем, які заважають ефективній та результативній реалізації професійної діяльності, і звісно досягнення сформульованих цілей та пошук реальних можливостей їх виконання.

Деякі фахівці з публічного управління [5;7] акцентують увагу на тому, що впровадження системи управління виконанням посадових обов'язків державних службовців дає можливість виявити реальне значення професійної діяльності кожного працівника в органах публічного управління, проаналізувати його рівень знань та навичок, сформулювати перелік критеріїв оцінювання ефективного виконання поставлених завдань, що як результат впливає на фінансове забезпечення працівника, вдосконалити комунікаційні зв'язки, проведення самооцінки отриманих результатів та сформувати відповідний мотиваційний клімат в організації, що є основою забезпечення кадрового резерву державних органів управління.

Крім того, щоб сформулювати ефективну систему підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами необхідна участь декількох у ньому сторін, зокрема, керівників, співробітників та служби управління персоналом державного органу. Роль керівника в управлінні виконанням посадових обов'язків полягає в наступному – це формування критеріїв оцінювання, ознайомлення з стратегічними планами розвитку установи, залучення працівника до розроблення й обговорення цілей та підсумків роботи, налагодження зворотного зв'язку з виконавцями посадових обов'язків, стимулювання працівників на підставі результатів оцінювання одержаних ними результатів.

Щодо ролі працівника у формулюванні ефективної системи підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами – це участь у визначенні цілей та способів їхньої реалізації, відповідальність за досягнення мети і відповідність до

компетенцій, активна участь в оцінювальних інтерв'ю, оцінювання своєї роботи і звернення за рекомендаціями та прагнення отримати зворотний зв'язок з керівником установи.

Втім роль служби управління персоналом державного органу в формулюванні ефективної системи підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами – це моделювання компетенцій і забезпечення взаємозв'язку з іншими системами управління персоналом, дослідження, розроблення і впровадження програмного продукту для оброблення результатів оцінювання, забезпечення конфіденційності результатів оцінювання виконання обов'язків, нормативно-правове забезпечення процедури оцінювання, навчання й інформування учасників щодо процедури та методів оцінювання тощо.

Отже, на підставі проведеного дослідження, узагальнення світового досвіду побудови система компетентнісних інструментів забезпечення процесу оцінювання державних службовців, вивчення новацій законодавства про державну службу України і основних завдань реформування механізмів державного управління на всіх рівнях функціонування, формулювання системи підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами на основі компетентнісного підходу для працівників державних органів можна уявити у вигляді таких компонентів (рис. 2).

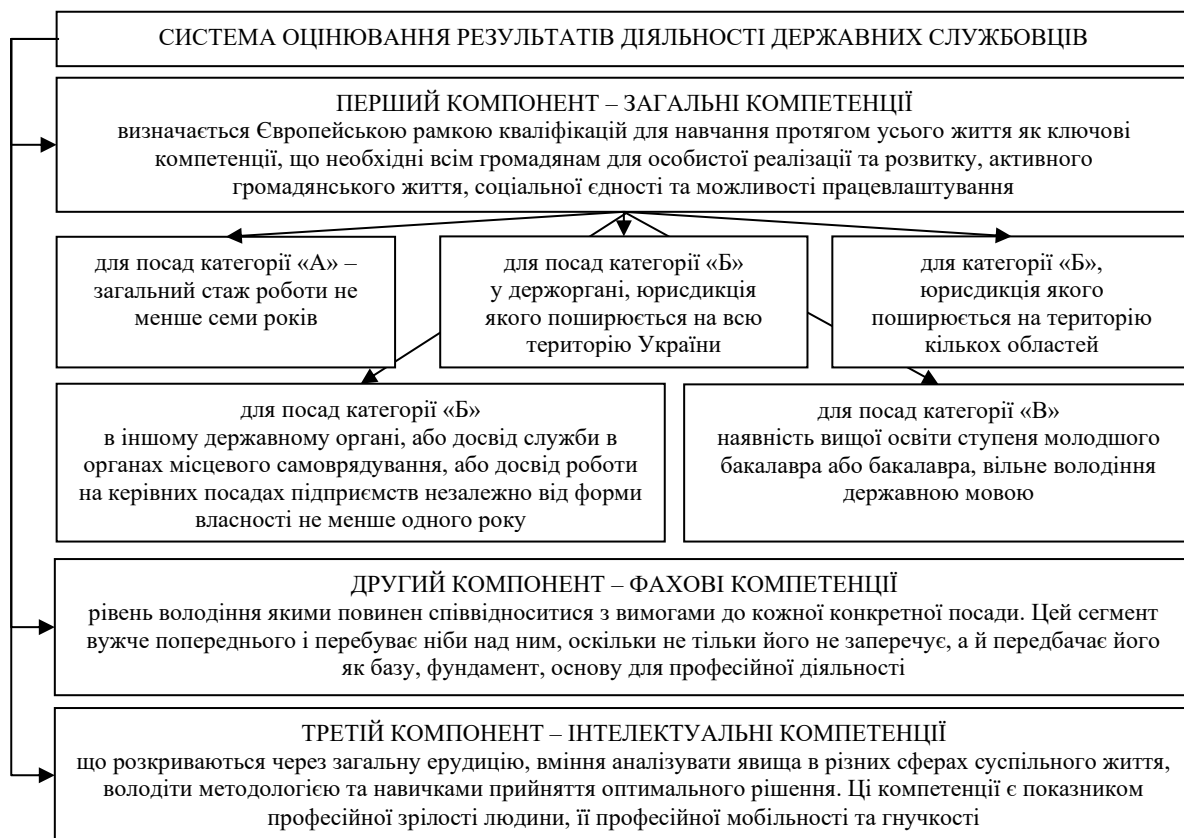


Рисунок 2. Складові системи оцінювання результатів діяльності державних службовців на основі компетентнісного підходу

Джерело: власна розробка автора

Як стверджують деякі фахівці [2;6;9], перший компонент – це загальні компетенції оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами, які визначаються як головні компетенції, що є основою життєдіяльності громадян, особистої реалізації та активної соціальної позиції, зокрема, спілкування рідною та іноземними мовами, вміння працювати з цифровими носіями, соціальні і громадянські навички тощо.

Щодо другого компоненту, то на думку Т.І. Балановської та О.М. Гавриш [1], рівень фахових компетенцій оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами повинен співвідноситися з вимогами до кожної конкретної посади. Цей сегмент вужче попереднього та перебуває ніби над ним, оскільки не тільки його не заперечує, а й передбачає його як базу, фундамент, основу для професійної діяльності. Відштовхуючись від цього, фахові компетенції оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами – це наявність загальнонаукових знань у галузі публічного управління та адміністрування, володіння навичками роботи із сучасними приладами й обладнанням для виконання посадових обов'язків в державному секторі, здатність до аналізу,

прогнозування, раціонального вибору, розроблення проєктів та рекомендацій професійно-теоретичного і професійно-прикладного характеру.

Більш того, на нашу думку, з метою вдосконалення формування фахових компетенцій оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами компетентнісний підхід, який орієнтується на отримання кінцевого результату, сприяє формуванню у фахівця державної служби готовності ефективно використовувати потенційні можливості та зовнішні ресурси для досягнення поставленої мети в рамках результативної службової діяльності.

Зрештою, третій компонент – це інтелектуальні компетенції оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами, які розкриваються через загальну ерудицію, вміння аналізувати явища в різних сферах суспільного життя, володіти методологією та навичками прийняття оптимального рішення в публічному управлінні. Вони є результатом професійної зрілості людини та її професійної мобільності, що є підґрунтям щодо встановлення зв'язку між наявним індивідуальним досвідом і змінюваними життєвими ситуаціями з урахуванням суб'єктивного надання сенсу кожній ситуації. Пріоритетним стає не стільки отримання знань, скільки управління інформацією для вирішення конкретних соціальних або професійних завдань.

Відтак, можна стверджувати, що розроблення системи оцінювання результатів діяльності державних службовців на основі компетентнісного підходу для працівників державних органів, яка ґрунтується на європейських стандартах і враховує національні особливості державної служби, є інструментом встановлення відповідності державного службовця щодо критеріїв сучасної державної служби. Такий погляд сприяв розробленню трикомпонентної компетентнісної моделі для державних службовців, яку можна використовувати як базовий критерій для добирання та оцінювання персоналу, формування кадрового резерву, розвитку та навчання персоналу.

Висновки

Проведений аналіз оцінювання результатів діяльності державних службовців дозволяє констатувати той факт, що можна бути впевненими в гарантованій успішній роботі цього процесу за допомогою компетентнісного підходу, якщо передбачається використання наступних компетентнісних інструментів як моделювання компетенцій, розроблення еталонної моделі компетенцій, побудова компетенцій навчальної програми та оцінювання компетенцій.

Зазначено, що на успішну реалізацію оцінювання результатів діяльності державних службовців може впливати використання розглянутого компетентнісного підходу, який базується на наступних компетентнісних інструментів як моделювання компетенцій, розроблення еталонної моделі компетенцій, побудова компетенцій навчальної програми й, як підсумок, оцінювання компетенцій як інструмент управління людськими ресурсами державної служби України.

На підставі проведеного дослідження, узагальнення світового досвіду побудови система компетентнісних інструментів забезпечення процесу оцінювання державних службовців, вивчення новацій законодавства про державну службу України і основних завдань реформування механізмів державного управління на всіх рівнях функціонування, формулювання системи підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами на основі компетентнісного підходу для працівників державних органів можна уявити у вигляді певних компонентів.

Відтак, можна стверджувати, що розроблення системи оцінювання результатів діяльності державних службовців на основі компетентнісного підходу для працівників державних органів, яка ґрунтується на європейських стандартах і враховує національні особливості державної служби, є інструментом встановлення відповідності державного службовця щодо критеріїв сучасної державної служби. Такий погляд сприяв розробленню трикомпонентної компетентнісної моделі для державних службовців, яку можна використовувати як базовий критерій для добирання та оцінювання персоналу, формування кадрового резерву, розвитку та навчання персоналу.

Abstract

The purpose of the article is to formulate a system of approaches to improve the evaluation of civil servants as a tool for human resource management, which determines the relevance of this issue, as for the personnel management service of public authorities are important to improve the methodology service functions, which would take into account the quantitative or qualitative balance between the needs of public administration and the graduation of specialists in the specialty "Public Administration".

The analysis of performance appraisal of civil servants allows us to state the fact that we can be sure of guaranteed success of this process with the help of competence approach, if you plan to use the following competency tools such as competency modeling, benchmarking, curriculum development and competency assessment.

It is noted that the successful implementation of performance appraisal of civil servants may be influenced by the use of this competency approach, which is based on the following competency tools such as competency

modeling, development of reference competency model, curriculum competency building and, as a result, competency assessment as a tool for human resources management of the civil service of Ukraine.

Based on the study, generalization of world experience in building a system of competency-based tools to ensure the process of assessing civil servants, studying innovations in the legislation on civil service of Ukraine and the main tasks of reforming public administration mechanisms at all levels of functioning, formulating a system of approaches to improve the process of assessing civil servants as a tool for managing human resources. resources based on a competency-based approach for government employees can be represented in the form of certain components.

Therefore, it can be argued that the development of a system for evaluating the performance of civil servants based on a competency-based approach for employees of state bodies, which is based on European standards and takes into account national characteristics of the civil service, is a tool for establishing the compliance of a civil servant according to the criteria of modern civil service. This view contributed to the development of a three-component competence model for civil servants, which can be used as a basic criterion for the selection and evaluation of personnel, the formation of a personnel reserve, and the development and training of personnel.

Список літератури:

1. Балановська Т.І. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією / Т. І. Балановська, О. М. Гавриш, Б. Виржиковська // *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* – 2020. – № 1. – С. 45-52.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [підручник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури. – 2014. – 468 с.
3. Даниленко Ю.С. Оцінювання у державній службі: теорія і правове регулювання: дис. ... кандидата юридич. наук: 12.00.07 / Даниленко Юлія Сергіївна. – Одеса: НУ «ОЮА». – 2017. – 212 с.
4. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // *Соціально-економічні проблеми і держава.* – 2018. – Вип. 1 (6). – С. 36-40.
5. Дорош І.М. Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні [Електронний ресурс] / І. М. Дорош, О. І. Дорош // *Державне управління: удосконалення та розвиток.* – 2020. – № 10. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/33.pdf. – Доступно на 10.05.2022. – Назва з екрана.
6. Козак К.Б. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві / К. Б. Козак, Ю. О. Рубан // *Економіка харчової промисловості.* – 2018. – № 2. – С. 24-28.
7. Луценко О. Звільнення державного службовця за результатами оцінювання службової діяльності / О. Луценко // *Трудове право. Право соціального забезпечення.* – 2020. – № 2. – С. 150-154.
8. Михайлова Л.І. Управління персоналом: [навч. посіб.] / Л. І Михайлова. – К.: «Центр учбової літератури». – 2017. – 353 с.
9. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В. П. Мица // *Актуальні проблеми економіки.* – 2018. – № 6 (84). – С. 165-168.
10. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу підприємства: [навч. посіб.] / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ. – 2016. – 388 с.

References:

1. Balanovska T.I. (2020). Formation and development of digital competence of employees as a component of crisis management of the organization. *Economika. Menedzhment. Biznes*, 1, 45-52 [in Ukrainian].
2. Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2014). *Personnel management*. Kyiv: Centr uchbovoyi literatury [in Ukrainian].
3. Danilenko, Yu.S. (2017). *Evaluation in the civil service: theory and legal regulation*. Candidate's thesis. Odesa: NU "OYuA" [in Ukrainian].
4. Deliya O. (2018). *Effective communication in personnel management*. *Socialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 1 (6), 36-40 [in Ukrainian].
5. Dorosh I.M. *System for evaluating the efficiency and effectiveness of civil servants in Ukraine*. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvitok*, 10. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/102020/33.pdf>.
6. Kozak K.B. (2018). *Improvement of the work of the personnel service at the enterprise*. *Economika xarchovoyi promyslovosti*, 2, 24-28 [in Ukrainian].
7. Lutsenko O. (2020). *Dismissal of a civil servant based on the results of performance appraisal*. *Trudove pravo. Pravo sotsialnogo zabezpechennya*, 2, 150-154 [in Ukrainian].
8. Mykhajlova, L.I. (2017). *Personnel management*. Kyiv: Centr uchbovoyi literatury [in Ukrainian].
9. Mycza V.P. (2018). *Personnel policy at the enterprise: problems and prospects*. *Aktualni problemy ekonomiky*, 6(84), 165-168 [in Ukrainian].

10. Savchenko, V.A. (2016). Enterprise personnel development management. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Кулінська А.В. Формування системи підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами / А. В. Кулінська, А. О. Мартинюк // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2022. – № 2 (20). – С. 28-36. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No2/28.pdf>.
DOI: 10.15276/EJ.02.2022.4. DOI: 10.5281/zenodo.7126275.

Reference a Journal Article:

Kulinska A.V. Formulation of a system of approaches to improve the process of assessing civil servants as a tool for human resource management / A. V. Kulinska, A. O. Martyniuk // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2022. – № 2 (20). – P. 28-36. – Retrieved from <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No2/28.pdf>.
DOI: 10.15276/EJ.02.2022.4. DOI: 10.5281/zenodo.7126275.

