

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

С. Е. Зелінський

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ
КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Монографія

КИЇВ – 2016 – KYIV

УДК 35.082.4

З 49

ББК 67.9(4Укр)301.02

Рецензенти:

Ємельянов В. М. – доктор наук з державного управління, професор, директор інституту державного управління (Чорноморський державний університет ім. Петра Могили).

Кравчук І. В. – доктор наук з державного управління, доцент кафедри державної політики та суспільного розвитку (НАДУ при Президентові України).

Латинін М. А. – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри економічної політики та менеджменту (ХарPI НАДУ при Президентові України).

Рекомендовано до друку вченою радою
Національної академії державного управління (НАДУ)
при Президентові України

Протокол № 229/10-8 від 15 грудня 2015 року.

Зелінський С. Е.

З 49 Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. – К. : НАДУ, 2016. – 296 с.
ISBN 978-966-394-075-5

У монографії розглянуті питання теоретичних основ і методологічного забезпечення комплексного оцінювання державних службовців. Розроблено алгоритми оцінювання, які формують кількісні оцінки кваліфікаційно-освітнього рівня, особистісно-компетентностних якостей та ключових показників діяльності державних службовців. Представлена процедура формування кількісної комплексної оцінки через єдину систему стевів, до якої нормуються результати тестування якостей та властивостей державних службовців. Монографія містить засади щодо практичної реалізації запропонованих механізмів оцінювання стосовно юридичного, технологічного і організаційного забезпечення.

Для науковців, аспірантів, студентів економічних спеціальностей, керівників органів влади, менеджерів підприємств різних форм власності, а також широкого кола читачів, яких цікавлять проблеми управління персоналом

ББК 67.9(4Укр)301.02

ISBN 978-966-394-075-5

© НАДУ при Президентові України, 2016.

© Зелінський С. Е., 2016.

ЗМІСТ

Прийняті скорочення	5
Вступ	7
Розділ 1.	
СТАН ТА ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	
1.1. Історична спадщина системи управління людськими ресурсами	9
1.2. Стан сучасної державної кадрової політики в Україні	13
1.3. Кадри державного управління і напрями їх розвитку	19
1.4. Оцінка державних службовців в адміністративних системах різних країн	26
1.5. Необхідність переходу до постбюракратичної моделі державного управління	36
Розділ 2.	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	
2.1. Підходи щодо формування оцінки державних службовців	47
2.2. Оцінка системи управління персоналом органів влади	58
2.3. Доступні методи оцінки	66
2.4. Елементи комплексного оцінювання державних службовців	69
2.5. «Комплексність» оцінки	75
Розділ 3.	
МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ТА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	
3.1. Формування оцінки кваліфікаційно-освітнього рівня державного службовця	83
3.2. Особистість державного службовця та його психологічний портрет	95
3.2.1. <i>Визначення особистості</i>	95
3.2.2. <i>Психологічні властивості та типи особистості</i>	96
3.2.3. <i>Складові оцінки особистісно-компетентнісних якостей</i>	98
3.2.4. <i>Складові оцінки психологічних властивостей</i>	98
3.2.5. <i>Оцінка темпераменту</i>	99
3.2.6. <i>Характер державного службовця і його психологічний портрет</i>	102
3.2.7. <i>Тип мислення і креативність</i>	109
3.2.8. <i>Психологічна класифікація професії «державний службовець»</i>	111
3.2.9. <i>Кар'єрна орієнтація і спрямованість</i>	113
3.2.10. <i>Визначення соціотипу державного службовця</i>	115
3.2.11. <i>Оцінка готовності до змін</i>	121
3.3. Інтелект державного службовця та його оцінювання	123

3.4. Компетентнісний підхід в оцінюванні державних службовців	127
3.4.1. Компетенція і компетентність	127
3.4.2. Моделі компетенцій державних службовців	133
3.5. Оцінювання професійних компетентностей державних службовців	138
3.6. Оцінювання соціально-особистісних компетентностей державних службовців	141
3.6.1. Складові оцінки соціально-особистісних компетентностей	141
3.6.2. Лідерство	143
3.6.3. Комунікативні та організаторські здібності	145
3.6.4. Конфліктність і толерантність	150
3.6.5. Емоційний інтелект і емпатія	152
3.6.6. Міжособистісні стосунки	158
3.6.7. Оцінка суб'єктивного ставлення	163
3.6.8. Стресостійкість на державній службі	165
3.7. Оцінювання управлінських компетентностей державних службовців	167
3.7.1. Визначення управлінських компетентностей	167
3.7.2. Діагностичний інструментарій управлінської компетентності	171
3.8. Оцінювання мотиваційних компетентностей	179
3.8.1. Дослідження мотиваційно-ціннісної сфери	179
3.8.2. Методика оцінки мотиваційної компетентності	183

Розділ 4.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

4.1. Ефективність і результативність діяльності органів влади	189
4.2. КРІ – як основа оцінки діяльності державних службовців	203
4.3. Методика розробки КРІ та оцінювання результативності	208
4.3.1. Покрокові заходи	208
4.3.2. Приклад застосування методики оцінювання результатів діяльності	213
4.4. Громадська оцінка діяльності державних службовців	215

Розділ 5.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5.1. Питання юридичного забезпечення процедури тестування	219
5.2. Технічне забезпечення тестування	224
5.3. Центри оцінювання і тестування (ЦОТ)	230
5.4. Організаційне забезпечення ЦОТ	236
Висновки	239
Список використаних джерел	243
Додаток 1. Анкета	278
Додаток 2. Положення про Центри оцінки та тестування	284
Додаток 3. Правила організації тестування державних службовців і кандидатів на вакантні посади органів влади	287
Додаток 4. Методи оцінки	290

ПРИЙНЯТІ СКОРОЧЕННЯ

- АПК – агропромисловий комплекс
ВНД – вища нервова діяльність
ВНЗ – вищий навчальний заклад
ВПК – військово-промисловий комплекс
ДДО – диференційно-діагностичний опитувальник
ЕЕ – економічна ефективність
ЄІАС УПДС – єдина інформаційно-аналітична система управління персоналом державного служби
ЗМІ – засоби масової інформації
ЗУН – знання, вміння, навички
ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології
КНР – Китайська Народна Республіка
КОР – кваліфікаційно-освітній рівень
КОТ – Короткий Орієнтовний Тест
МВС – Міністерство внутрішніх справ
ММРІ – Minnesota Multiphasic Personality Inventory (Мінесотський особистісний опитувальник)
МОВВ – місцевий орган виконавчої влади
МС – місцеве самоврядування
НЦОТ – Національний центр оцінювання і тестування
ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку
ОКЯ – особистісно-компетентнісні якості
ПК – персональний комп'ютер
ПОМС – посадові особи місцевого самоврядування
РСК – рівень суб'єктивного контролю
РФ – Російська Федерація
РЦОТ – регіональний центр оцінювання і тестування
СБД – середній бал диплому
СБМДО – стандартизований багатофакторний метод дослідження особистості
СЕ – соціальна ефективність
СНД – Співдружність незалежних держав
СОК – соціально-особистісні компетентності
СРСР – Союз Радянських Соціалістичних Республік
США – Сполучені Штати Америки
ТЕ – технічна (управлінська, організаційна, функціональна) ефективність
ТО – тип особистості
ТП – тип професії

ЦК КПРС – Центральний комітет Комуністичної партії Радянського Союзу

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг

ЦОВВ – центральний орган виконавчої влад

ЦОТ – центр оцінювання і тестування

ЦППК – центр перепідготовки та підвищення кваліфікації

ЦТ – центр тестування

BEES – Balanced Emotional Empathy Scale (збалансована шкала емоційного відгуку)

BSC – Balanced Scorecard (збалансована система показників)

CAF – Common Assessment Framework (модель оцінки менеджменту)

CFIT – Culture Fair Intelligence Test (Культурно-вільний тест інтелекту)

EIPA – European Institute of Public Administration (Європейський інститут адміністративного управління)

EQ – emotional Intelligence (емоційний інтелект)

FIRO – Fundamental Interpersonal Relations Orientation (Опитувальник міжособистісних відносин)

GPA – grade point average (середній бал)

HCP – high conflict personality (високо конфліктна особистість)

IQ – Intelligence Quotient (коефіцієнт інтелекту)

IST – Intelligence Structure Test (тест структури інтелекту)

KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності)

KSAO – знання (Knowledge), вміння (Skills), здібності (Abilities, Attitudes), інші характеристики (Other)

MbO – Management by Objectives (управління за цілями)

MBTI – Myers Briggs Type Indicator (індикатор типів Майерс Бріггс)

MSCEIT – Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligent Test (тест емоційного інтелекту Дж. Мейера, П. Селовея і Д. Карузо)

NVQ – National Vocational Qualifications (Національні професійні кваліфікації)

PAEI – (Producer, Administrator, Entrepreneur, Integrator) – модель І. Адізеса

PMI – Project Management Institute (Інститут управління проектами)

PSG – Professional Skills for Government (Професійні навички для урядовців)

PSM – Public service motivation (Мотивація служіння)

SMART – вимоги Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bounded

ВСТУП

Сьогодні для багатьох країн проблема оцінки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування займає одне з центральних місць у системі публічного управління. Пояснюється це тим, що від сумлінної та ефективної роботи цих публічних службовців залежить якість прийнятих управлінських рішень, ступінь злагодженості роботи органів влади та ефективність їх діяльності, процвітання держави в цілому і, як наслідок, високий добробут населення.

В Україні на даний момент існують серйозні проблеми з державною службою: спостерігається досить низька ефективність діяльності державних органів; продовжується падіння престижу державних службовців; високий рівень корупції.

При зростаючому дефіциті кваліфікованих фахівців кадрові служби органів влади недостатньо орієнтовані на здійснення функцій з підбору, оцінки та розвитку персоналу. Нерозвиненість механізмів об'єктивної оцінки державних службовців перешкоджає впровадженню системи ефективних призначень та винагороди за результатами діяльності, а також не дозволяє забезпечити просування за посадами найбільш підготовлених, перспективних і результативних співробітників, перетворюючи вибір кандидатів на заміщення вакантних посад невинувато вузьким і суб'єктивним. Значний негативний вплив на ефективність державної служби робить низький рівень забезпечення встановлених державних гарантій, а неадекватна сучасним потребам система оплати праці державних службовців не дозволяє застосувати на практиці мотиваційні механізми.

Однією з причин подібних проблем є відсутність в Україні спеціального механізму оцінки кваліфікаційно-освітнього рівня, якостей (властивостей) і компетентностей державних службовців, а також показників їх діяльності. Атестація давно втратила своє значення, перетворившись на просту формальність, а результати поточних та спеціальних перевірок не відображають реальної картини в системі управління персоналом органів влади, тому що по суті цієї системи немає.

Проблеми використання кадрів державного управління та їх оцінки розглядали в різні часи вчені різних країн М. Армстронг, П. Джонсон, Л. Джуелл, Д. Гібсон, Д. Доннеллі, Г. Круден, Э. Мейо, Г. Мюнстерберг, Ф. Тейлор, А. Файол, Р. Фалмер, Г. Емерсон, Г. Атаманчук, В. Вєсьолий, Л. Колодкін, Б. Курашвілі, П. Лебедев, А. Роша, О. Оболонський, Ю. Розенбаум, В. Казимірчук, З. Олександрова, О. Алфьорова, К. Вельський, О. Гришковець, Л. Кузнєцова, В. Лукьяненко, О. Ноздрачов, А. Сурін, В. Шкатулла, Х. Беков, О. Бахтаіров, О. Алахая, О. Терент'єва, Д. Бєдняков, А. Божья-Воля, Н. Балашова, Л. Троць, В. Тертичка, Б. Винницький, О. Гриценко, М. Гладій, М. Лєсечко, Т. Маматова, Л. Пашко, Ю. Полянський, В. Ребкало,

Ю. Чемерис, І. Чикаренко, С. Гайдученко, С. Серьогін, В. Сороко, М. Стрілець, Ю. Шаров, Г. Щокін, Г. Реймаров та ін.

Багатьма авторами активно проводяться дослідження різних видів компетентності державних службовців (А. Деркач, В. Воронін, А. Панасюк, О. Яблокова, А. Бодалєв, В. Зазикін, Г. Федоркіна, С. Кондрат'єва, О. Жданов, О. Сітніков, Л. Степнова, І. Єчіна, Г. Маркова, В. Горб, І. Зімняя).

Питання ефективності діяльності персоналу досліджувалися у роботах І. Бізюкової, В. Денєвіча, Л. Качаліної, Е. Кудзі, С. Лукашевича, О. Омарова, Г. Попова, Ф. Русінова, Г. Слезінгера, Н. Токарської, Д. Баснака, О. Беляєва, Л. Берестової, Л. Вагиної, М. Волгіна, А. Карпенко, Є. Катувльського, М. Кліща, В. Козбаненко, А. Нікіфорової, О. Ніколаєва, С. Савченко, А. Турчінова, В. Федіна.

У той же час недостатньо розробленим залишається питання про формування системи оцінки персоналу в органах влади, яка дозволила б сформувати підходи до створення на практиці ефективної системи управління персоналом державної служби.

Виходячи зі специфіки державної служби, об'єктом оцінки виступає державний службовець у всьому різноманітті його соціально важливих рис, властивостей особистості (спрямованість особистості, здібності, темперамент, характер тощо). Предмет оцінки визначається, насамперед, метою, змістом і характером діяльності державного службовця. Так, предметом оцінки можуть виступати ділові та особистісні якості державних службовців; характеристики їх поведінки в різних ситуаціях; професійні компетентності; якість виконання управлінських функцій; характеристики стилю управління; мотиваційна направленість; показники результатів діяльності тощо.

При оцінюванні на державній службі важливо виходити з поняття критерію як ознаки якості. Оцінку державних службовців не можна здійснювати за окремими ознаками і якостями, особливо за такими, як вірність чому-небудь або кому-небудь. Формування набору критеріїв передбачає створення соціально-психологічної моделі діяльності з повним описом нормативних вимог до людини і умов її успішної діяльності на даній посаді. Сама ж структура критеріїв, за якими слід оцінювати державного службовця, повинна відображати якості, які: розкривають людину в системі соціальних відносин (особистісні морально-психологічні характеристики); свідчать про організаторські здібності, ділові якості, націленість на високу результативність; характеризують професійні можливості, рівень професіоналізму, ступінь реалізації професійного досвіду на займаній посаді [444, 445]. Але важливим є точне визначення якостей і компетентностей, які мають бути оцінені, щоб отримати об'єктивну «картину» про державного службовця.

Все це вимагає нової, спеціальної системи оцінки, яка комплексно могла б охопити як оцінку якостей публічних службовців, так і результати їх діяльності. А результати цієї комплексної оцінки мають бути кількісними, об'єктивними, прозорими, доцільними, зрозумілими, справедливими, неупередженими, точними.

Розділ 1.

СТАН ТА ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Історична спадщина системи управління людськими ресурсами

Аксіомою є той факт, що від успішності кадрової політики залежить не тільки матеріальне становище громадян будь-якої країни, але і рівень духовної культури і самосвідомості, моральних і етичних принципів у суспільстві. Особливу роль питання формування персоналу (кадрових ресурсів) підприємств, установ, організацій і органів влади набувають у період корінних змін у суспільстві, що характерно для сучасної України. Найважливішу роль у цих процесах відіграють кадри державної служби, які не тільки безпосередньо беруть участь в економічних, політичних і соціальних змінах у державі, а й самі стають об'єктом значних і досить вразливих змін [262].

Якщо звернутися до історичного огляду кадрової політики, то можна зазначити той факт, що під час створення Радянської держави на початку ХХ сторіччя проблемі кадрів приділялася першочергова увага. Відомо, що відмовившись від старої системи управління кадрами і від основної частини кадрів з числа царських чиновників, більшовики зробили ставку, в основному, на персонал партійних кадрів і частину лояльних старих фахівців, так званих «спеців».

У 30-ті роки минулого сторіччя Й. Сталіним було усунено багато керівників, які в силу своєї участі в революційній діяльності та в громадянській війні, претендували на особливу роль у формуванні нової держави. Всім відома створена у ті часи система, яка крім загального залякування, повинна була забезпечити постійну ротацію кадрів як партійних, так і господарських (управлінських). У цей період з'явився новий прошарок висуванців, які замінили буржуазних «спеців». Масштаби ротації були настільки гігантськими, що це все, зрештою, негативно вплинуло на умови економічного розвитку всієї країни. Найбільш негативні наслідки кадрової політики Й. Сталіна проявилися в перший період Великої Вітчизняної війни, коли відсутність професійно підготовлених воєначальників стала причиною окупації значної території СРСР і загибелі мільйонів радянських солдат і офіцерів.

Після війни радянська країна досить швидко зуміла відновити промисловість і забезпечити високі темпи зростання матеріального виробництва, підняти духовний стан суспільства. І знову-таки у вирішенні цих завдань виз-

начальну роль відіграли кадри. Створена до війни і укріплена в післявоєнний період система підготовки кадрів стала основою формування системи кадрових ресурсів тієї країни.

Для кадрових ресурсів СРСР були характерні досить високий ступінь загальної та спеціальної підготовки, а також уміння ефективно вирішувати різні завдання промислового виробництва, сільського господарства і обороноздатності. У СРСР досить ефективно вирішувати тактичні завдання, а стратегічні цілі у багатьох випадках були реалізовані через неефективні проекти, які часто носили ідеологічний характер. Однак, найбільш серйозним недоліком у формуванні умов розвитку країни визнається відсутність продуманого і науково-обґрунтованого механізму виявлення та використання резервів підвищення ефективної діяльності працівників та продуктивності їх праці [31].

Під час керівництва СРСР М. Хрущовим система управління кадрами (те що зараз називається кадровим менеджментом) в цілому не змінилася, в ній все більше проявлялися всі риси бюрократичної і консервативної ієрархічної структури. Механізм формування та оновлення кадрів був малоефективним.

У 70-80 роки ХХ століття у багатьох регіонах СРСР все виразніше виявлялися риси клановості, відомчості та місництва, накопичувалися протиріччя між ідеологічними партійними гаслами і щоденним життям радянського суспільства. Керівництво країни не звернуло увагу на негативні тенденції і виявилось неспроможним до впровадження ефективних заходів кадрового менеджменту. Штамп «політично грамотний», що повторювався в мільйонах атестаційних листів та характеристик, насправді означав відмітку про політичну благонадійність, а не про професійність, порядність, освіченість. Не є таємницею, що для багатьох працівників цей запис з успіхом замінював позитивну оцінку ефективності їх діяльності. Суспільство так званого «розвинутого соціалізму» того періоду стало свідком таких явищ, як родинність і передача посад у спадок, а в середньоазіатських і закавказьких республіках корупція була майже легалізована, набула масового характеру і стала національною рисою.

До сказаного слід додати, що в тій країні, де будь-які серйозні заходи вживалися після відповідних рішень ЦК КПРС, не було загальної концепції формування та розвитку кадрів для державного управління та економіки [220]. Замість неї діяло безліч галузевих угруповань, які орієнтувалися виключно на відомчі інтереси. Кожне відомство мало власну систему підготовки і перепідготовки кадрів і значною мірою самостійно формувало кадрові ресурси галузі [31]. При цьому вони успішно справлялися з цим завданням: у переважній більшості випадків працівники галузі отримували необхідну підготовку. Згодом, більшість навчалася в інститутах післядипломної освіти.

З іншого боку, величезна кількість кваліфікованих фахівців працювали в умовах, коли їх творчий і професійний потенціал був затребуваний недостатньо та гідно не оцінений. Справа була не тільки в тому, що в СРСР існувала велика кількість науково-дослідних інститутів, конструкторських бюро і дослідних виробництв, які професійно займалися новою технікою. Їх існування не могло бути реальною перешкодою для творчості багатьох робітників, інженерів, науковців. Головним гальмом участі працівників у творчому розвитку виробництва була сама система планового господарства, в якій реальний взаємозв'язок між змістом праці та її оплатою був дуже слабким. У результаті ефективність праці значної частини працівників поступово знижувалася, і, в цілому в СРСР продуктивність праці мала тенденцію до зниження [31, 220].

При цьому, внаслідок відсутності в СРСР демократичних свобод, негативний соціально-економічний стан ховався за традиційними ідеологічними штампами. У таких умовах на початку 90-х років стався неминучий крах, як ідеологічних установок, так і самої державності.

Потрібно відзначити і погодитись з тим, що приблизно протягом 70 років у формуванні кадрових ресурсів СРСР були присутні 3 основні тенденції [30]:

- політичні пріоритети завжди мали переваги не тільки перед громадськими, а й перед економічними цінностями;
- для багатьох категорій працюючих значна частина матеріальної винагороди визначалася не реальними результатами роботи, а посадою, яку займала людина у відповідній ієрархії;
- основу управління кадровими ресурсами становила досить струнка і, тим не менш, малоефективна бюрократична система, яка включала партійні, профспілкові, військові та інші структури.

Це все стало спадком і сучасної України. Стан, в якому до 1992 року опинилася наша країна, як і багато пострадянських республік, зовні був цілком благополучним. Протягом багатьох десятиліть не дуже ефективна, але, тим не менш, досить потужна промисловість сформувала величезні виробничі потужності, природні копалини були досить різноманітні і у величезній кількості. Існувала і досить розвинена інфраструктура. Були успадковані досить ефективні соціальні інститути [49] і, в тому числі, безкоштовні системи освіти і охорони здоров'я, ефективна пенсійна система.

Згадаймо, з яким багажем Україна вийшла з СРСР у 1991 році? Вона виробляла 5% світової продукції, притому, що її населення становило 0,8% жителів Землі (близько 52 млн. осіб). В той час Україна володіла 3-ім ядерним потенціалом, 10-ою економікою у світі, найсильнішими агропромисловим комплексом (АПК) (була на перших місцях в СРСР з виробництва на душу населення зерна, олії, цукру, м'яса, молока) і потужним військово-

промисловим комплексом (ВПК), а її 800-тисячна армія з ядерною зброєю була міцним гарантом безпеки і державності.

Проте, як показав досвід 90-х років ХХ століття, перехід від соціалізму до капіталізму був занадто стрімким, непродуманим і непідготовленим. Незважаючи на те, що після відкриття кордонів українське суспільство отримало можливість купувати зарубіжні (якісні) товари, продавати вітчизняну продукцію (в основному – сировину), доступ до закордонних технологій, промислове виробництво стрімко падало, рівень доходів переважної частини українських громадян опустився нижче прожиткового мінімуму, а незахищені верстви населення (пенсіонери, інваліди) опинилися на межі виживання. У неймовірно короткий термін Україна втратила не тільки свою промислову потужність, але, в істотній мірі, втратила і обороноздатність, свідками чого ми стали в останні роки.

Кадровий потенціал багатьох галузей української економіки та органів влади опинився перед обличчям серйозної загрози, викликаної не тільки матеріальними труднощами, але і моральною деградацією багатьох видів діяльності, і особливо інтелектуальної.

Ринкова економіка прийшла в Україну, як і в інші пострадянські республіки, в дуже складний і важкий для неї період, і наслідки цієї події українці відчувають на собі і в теперішній час. Величезна кількість людей опинилася поза звичного соціуму, а перехід до ринкової економіки означав для цих людей не тільки матеріальні, а й серйозні моральні втрати. Поєднання політичних змін, економічних труднощів і відкритих кордонів стали причиною масової міграції.

Відмова держави від ролі замовника і розповсюджувача всієї виробленої продукції, формування ринку споживчих послуг і товарів призвели до наслідків, яких не чекали не тільки прості громадяни, а й ідеологи реформ: значна кількість підприємств в Україні виявилася в стані колапсу і вони спочатку зупинилися, а потім були просто зруйновані. Особливо болісно ринкові реформи відчули підприємства тих галузей, які працювали виключно на державні потреби.

Особливість діяльності управлінських кадрів в Україні в 1992-2002 роках полягала в майже повній відсутності наступності – однієї з головних умов формування професійних працівників управління. Причини достатньо очевидні – досвід СРСР був абсолютно неприйнятний для формування професіоналів ринкової економіки. Більше того, по суті, вся система освіти виявилася неготовою до нових вимог. З іншого боку, українські менеджери, після певного навчання на Заході, порівняно швидко набували професійний рівень, достатній для успішної роботи в західних компаніях. Це підтверджується численними прикладами використання вітчизняних фахівців у компаніях США, Канади, Німеччини, Ізраїлю.

На жаль, майже всі проблеми 90-х років не зникли і в XXI столітті. Змінити ситуацію у кадровому менеджменті можуть сучасні інструменти, що входять до складу системи управління людськими ресурсами. Вирішальну роль у складі цих інструментів відіграє система відбору та оцінки кадрів. Зазначена система повинна вирішити і проблему формування кадрового потенціалу країни – забезпечення ефективного кадрового складу сучасної державної служби.

1.2. Стан сучасної державної кадрової політики в Україні

Світовою тенденцією початку нинішнього століття є визнання того, що людський потенціал є основним ресурсом будь-якої країни і забезпечує її стаке економічне зростання і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Процеси, які відбуваються сьогодні в усіх сферах суспільного і економічного життя України, вимагають принципово нового ставлення до питання формування та розвитку трудових ресурсів і кадрового потенціалу [21, 341, 350]. Тому формування та реалізація сучасної кадрової політики в Україні потребує ефективного державного кадрового менеджменту і певних системних зрушень у цьому напрямку.

На жаль, сьогодні в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження і відтворення людських ресурсів і трудового потенціалу [94, 391]. Насамперед, це:

- несприятливі соціально-економічні умови [238];
- проблеми, пов'язані із забезпеченням гарантованого конституційного права громадян на працю та вибір професії;
- зниження зацікавленості в розвитку якісного трудового потенціалу в умовах занепаду вітчизняного виробництва [391];
- старіння населення, бідність [223, 238];
- незатребуваність за нинішньої організаційно-кадрової моделі державного управління знань та інтелекту, сучасних перспективних способів їх застосування у різних сферах, низький рівень інвестування в освіту.

Фахівці управління (менеджери, управлінці) є передовим загоном управління вітчизняною економікою. В процесі управління сучасним виробництвом, організаціями та установами виникає необхідність використання і переробки різноманітної інформації. Це і створило об'єктивні передумови до виділення із загального складу працівників в окрему групу певної їх частини, які професійно займаються інформаційною діяльністю, яка є основою для прийняття управлінських рішень. У зв'язку зі створенням нових видів технологій зберігання і розміщення інформації, не тільки їх обсяг, а й основні

прийоми використання стали основою професіоналізму управлінців (менеджерів) [92, 355, 418, 429].

Подібно до того, як результати фізичної праці окремої людини значною мірою визначаються її фізичними можливостями, так і ефективність рішень, прийнятих менеджерами, багато в чому визначається обсягом їх знань, здібностями з обробки та використання інформації.

Однак це зіставлення має значною мірою умовний характер, оскільки фізичні можливості людини, в основному, обмежені його фізіологічними особливостями. Ситуація з діяльністю менеджерів в переробці і використанні ними інформації принципово інша. В міру формування особистості людини обсяги накопиченої нею інформації багаторазово зростають, і, відповідно, зростають її потенційні можливості як управлінця. З іншого боку, змінюється набір прийомів, якими може користуватися людина в тих випадках, коли їй необхідно прийняти те чи інше рішення [31, 58].

Оскільки будь-який економічний процес ідентифікується з конкретними результатами, оцінка роботодавцем працівника робочої спеціальності проводиться з позицій його відповідності заданим обмеженням. З іншого боку, велика частина сучасних виробничих процесів вже досягла настільки високого рівня інтенсивності, що від працівника не слід очікувати істотного нарощування результатів [31, 414, 422].

Принципово інша ситуація складається при формуванні економічних відносин між наймачем та управлінцями (менеджерами) [411, 412]. По-перше, управлінець повинен мати достатньо істотну професійну підготовку, по-друге, володіти значним досвідом і, по-третє, мати певні інтелектуальні здібності.

У складі кадрових ресурсів України одне з провідних місць займають державні службовці, діяльність яких відносять до управлінської діяльності, яка стосується галузі державного управління. Сучасні вимоги до побудови демократичної держави висувують багато актуальних питань, серед яких формування ефективного кадрового потенціалу, створення дієздатної державної служби, що може забезпечити вирішення національних завдань і стати ефективним інструментом проведення кадрової політики [21].

На жаль, питання розвитку людського потенціалу в Україні в основному має віртуальний та постановочний характер. Зокрема, в Указах Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 1 лютого 2012 року № 45 [333], «Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України» від 9 грудня 2011 року № 1110 [293], Постановах Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 7 липня 2010 року № 564 [323], «Про затвердження Програми розвитку Програмі розвитку державної служби на 2005-2010 роки»

[326], «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року» від 27 червня 2012 року № 411-р [334] і «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» [325], Законі України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» [316] були зроблені важливі акценти стосовно цієї проблеми, але вони залишаються поки що без необхідного організаційного та фінансового забезпечення.

Суттєві причини, які перешкоджають якісному формуванню та розвитку кадрового потенціалу і спонукають до вжиття ефективних заходів щодо покращання ситуації, визначено у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [333]:

- відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців;
- відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку;
- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики.

Тому нинішній стан людських ресурсів, кадрового потенціалу в Україні і причини, які стримують їх формування і розвиток, – надзвичайно актуальна проблема, що потребує невідкладного розв'язання.

Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012, яким схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, окреслює нову філософію реалізації державної кадрової політики, яка базується на засадах професіоналізму та порядності, забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, перевагах «економіки знань», коли інтелектуальні ресурси дають найбільший прибуток [333].

Україна наразі потребує суттєвої зміни ситуації на ринку праці, чому може сприяти прийняття Закону України «Про національну систему кваліфікацій». Це пов'язано із кількома факторами [220]:

- дефіцит трудових кадрів, зокрема технічних, здатних працювати на сучасному обладнанні, вільно володіти професійною іноземною мовою та сучасними технологіями;
- вступ до глобалізованого ринку поділу праці, що, зокрема, супроводжується тенденціями до взаємопроникнення ринків праці, підвищеною мобільністю трудових ресурсів;
- невизнання вітчизняних дипломів та інших свідоцтв про набуття відповідної професії європейськими і міжнародними інституціями та компаніями.

Основними принципами сучасної кадрової політики мають бути:

- соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення;
- професіоналізм;
- збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності;
- відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю;
- взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем;
- безперервність навчання («навчання протягом життя»).

Актуальною є проблема подолання кадрових деформацій в органах державної влади, органах місцевого самоврядування і, передусім, забезпечення захисту прав людини та формування антикорупційних механізмів у кадровій сфері. Йдеться про реалізацію конституційних положень щодо рівного права на доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, на кар'єрне просування на основі заслуг, подолання корупційної практики, номенклатурної закритості кар'єри, суб'єктивності кадрових призначень, подвійних стандартів тощо [19, 69, 78, 136].

Сьогодні назріла нагальна потреба у зміні управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, розробці моделі дієвої кадрової системи, впровадженні нових кадрових технологій. Серед проблем, які потребують невідкладного вирішення, слід виділити:

- невідповідність кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі;
- недосконалість законодавчої бази, яка не надає кадровим процесам правової обґрунтованості, урегульованості та захищеності, не враховує європейські стандарти у кадровому менеджменті;
- відсутність стратегічного управління щодо підготовки кадрів відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане прогнозування, планування, постійне оцінювання та моніторинг кадрової ситуації;
- нерозвиненість кадрових інститутів, невпорядкованість, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, що призводить до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях;
- наявність розриву, певного професійного вакууму між поколіннями кадрового корпусу державних управлінців;
- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики.

До проблем формування кадрової політики належать: відсутність чітких уявлень щодо пріоритетів розвитку соціально-економічної сфери держави і гальмування низки суспільно-політичних реформ у різних сферах жит-

тедіяльності держави і суспільства (адміністративна, адміністративно-територіальна, економічна реформи тощо) через відсутність системності у законодавчому забезпеченні цих реформ [59, 220]. Як наслідок виникли проблеми, які пов'язані із:

- відсутністю законодавчо визнаного відповідального координатора комплексу реформ, що призводить до появи локальних державних програм з низькою ефективністю їх реалізації;
- деформаціями в освітній галузі, регулювання якої є складовою національної безпеки і має впливати із загальнодержавних пріоритетів і оцінки національного ринку праці;
- відсутністю моніторингу потреб у фахівцях з відповідним кваліфікаційним рівнем підготовки у всіх секторах економіки і сферах забезпечення життєдіяльності держави;
- недостатнім правовим та соціальним захистом працюючих (як у державному, так і в приватному секторах) від політичних і кон'юнктурних впливів владних інститутів, процесів, породжених світовою економічною кризою, що створює ризик підвищення рівня безробіття;
- недостатньою увагою роботодавців до вчасного поновлення професіоналізму працівників, що спричиняє неконкурентоспроможність товарів і послуг.

На відміну від України, за останні кілька десятиліть багато держав приділяють найсерйознішу увагу стратегічним питанням формування і реалізації державної кадрової політики [26, 230, 440]. Можна виділити універсальні, для більшості провідних країн, напрями удосконалення кадрової політики, а саме [79, 107, 113, 154, 198]:

- модернізація системи управління, метою якої стає оцінка результатів адміністративної діяльності;
- посилення динаміки управління людськими ресурсами;
- спрощення та модернізація адміністративних структур і послуг, які надаються;
- відображення принципово важливих позицій держави, як суб'єкта управління відносно людини, її здібностей, їх зіставлення із стратегією розвитку суспільства;
- визначення найбільш загальних напрямів розвитку правових основ, що визначають стратегію формування, розвитку і затребуваності кадрового потенціалу суспільства;
- створення інструментарію, який, з одного боку, забезпечував би накопичення кадрового потенціалу та його ефективну реалізацію усередині країни, а з другого, через кадрові ресурси, що працюють в інших країнах, забезпечував би відстоювання національних інтересів, не призводячи до виснаження кадрового потенціалу в цілому;

- визначення механізмів управління професійними ресурсами суспільства, переважно економічними методами, відповідно до існуючої стратегії соціально-економічного розвитку держави;
- відображення основних принципів захисту суспільства від непрофесіоналізму в тих видах діяльності, які можуть бути небезпечними для суспільства і здоров'я людини;
- визначення принципів та пріоритетів у сфері професійного розвитку кадрового потенціалу відповідно до тенденцій розвитку науки і технологій;
- забезпечення розмежування повноважень центральних і місцевих органів влади з питань формування і розвитку кадрового потенціалу.

Пріоритетними напрямками державної кадрової політики сьогодні є:

- комплектування органів державної влади і закріплення державних службовців;
- стимулювання професійного зростання, планування кар'єри та ефективного виконання обов'язків на державних посадах;
- зміцнення службової дисципліни, підвищення престижу державної служби та вирішення питань соціальної захищеності персоналу органів влади;
- формування кадрового потенціалу та резерву з урахуванням існуючих державних посад і перспектив розвитку державних органів, а також освітніх та вікових змін у складі кадрів;
- формування та розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на основі державного замовлення, підвищення ефективності та якості навчання;
- перепідготовка та підвищення кваліфікації осіб, уперше прийнятих на державну службу, їх професійна адаптація на відповідних державних посадах.

В Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 червня 2012 року № 411-р [334] ключовими пріоритетами визнано:

- впровадження механізму, стандартів та процедури управління людськими ресурсами на державній службі;
- посилення інституційної спроможності у системі державної служби.

Особливе місце в цьому процесі займає інформатизація. Вона забезпечує створення необхідного механізму реалізації кадрових рішень у відповідних організаційних структурах державної влади на базі застосування комплексу засобів автоматизації, використання автоматизованих банків даних, математичних методів і моделей. Відсутність або слабкий рівень оснащення цими аналітичними засобами утруднить пошук правильних кадрових рішень.

Тому, в прийнятій в 2013 році Державній цільовій програмі на період до 2016 року [318], яка затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 13 травня 2013 року № 350, закладено завдання щодо впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в управління державної службою, зокрема:

- створити веб-портал управління людськими ресурсами державної служби;
- створити єдиний веб-портал оголошень про конкурс на зайняття вакантних посад державної служби;
- розробити автоматизовану систему діагностики рівня професійної компетентності державних службовців.

1.3. Кадри державного управління і напрями їх розвитку

До кадрів державного управління відносяться працівники, які обіймають посади в центральних і місцевих органах виконавчої влади (державні службовці), а також посадові особи місцевого самоврядування (ПОМС), які мають відповідні службові повноваження виконувати адміністративно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції, готувати, приймати та впроваджувати управлінські рішення в різних сферах життя [47, 234].

Сьогодення вимагає від державного службовця високого професіоналізму, компетентності, здатності здійснювати проголошені реформи, а стратегічне завдання професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування (МС) полягає в забезпеченні ефективної взаємодії добре скоординованої служби в органах МС та обізнаної, зацікавленої й активної ПОМС задля сталого територіального розвитку та проведення реформи децентралізації влади.

Проблема підвищення якості державного управління та функціонування державної служби є нагальною для багатьох пострадянських країн, яким характерні [69, 78, 136, 231]:

1) «вимивання кваліфікації»: у пострадянській період державний апарат залишили кращі кадри, а відповідної заміни не знайшлося. Часто спостерігається ситуація, коли численні вакансії у відомствах та місцевих державних адміністраціях не вдається заповнити;

2) зникнення сталих норм адміністративної моралі, що складала неформальний «етичний кодекс» чиновника (безумовно, він був вкрай далекий від досконалості). Але замість «етичного кодексу радянського чиновника» не склалося жодного іншого, виник моральний вакуум з притаманними йому вседозволеністю та корупцією;

3) зниження якості роботи державного апарату і, як результат, зростання неефективності його дій;

4) незацікавленість чиновників у реалізації загальнодержавних та суспільних інтересів, їх підміна особистою і вузько корпоративною зацікавленістю, наявність зрощення частини державного апарату з окремими комерційними структурами;

5) кадрова «чехарда» щодо значної частини державної служби, в тому числі і високопосадовців, позбавляє керівництво можливості вибудувувати перспективу і стратегію розвитку очолюваних ними установ та організацій, породжує чиновників-тимчасових правителів;

6) відсутність персональної відповідальності керівників органів влади, поширеність системи колегіальних рішень, пошуку «винуватців» на рівні простих виконавців;

7) поєднання високого рівня корумпованості державних службовців з їх соціальною незахищеністю і посадовим безправ'ям;

8) рівень офіційного грошового утримання суперечить реальним стандартам споживання, що породжує брехню і двозначність;

9) зниження професійного, освітнього і культурного рівня управлінського персоналу, бюрократичної культури, навичок діловодства;

10) недоліки існуючого механізму правового регулювання державної служби.

Крім того, тільки за останній рік з боку українського уряду постійно ініціюється намагання скорочення державних службовців [169, 460], а задекларована децентралізація торкнеться істотного скорочення ПОМС, що негативно впливає на моральне становище системи державного управління.

За даними інтерактивної системи «Державна служба в цифрах» [167], яка щорічно формується з відомостей локальних облікових систем «Картка» [336], в табл. 1.1-1.2 наведена динаміка розподілу усіх державних службовців (державних службовців виконавчих органів влади і ПОМС).

Таблиця 1.1.

Розподіл державних службовців України

Рік	Загальна кількість	За статтю				За посадою		
		Жінки	%	Чоловіки	%	Керівники	Спеціалісти	Співвідношення
2005	333462	252624	75,8	80838	24,2	99923	233539	1 : 2,34
2006	345999	261453	75,6	84546	24,4	102983	243016	1 : 2,36
2007	359745	272486	75,7	87259	24,3	109065	250680	1 : 2,30
2008	371807	282206	75,9	89601	24,1	113058	258749	1 : 2,29
2009	377077	286539	76,0	90538	24,0	115875	261202	1 : 2,25
2010	372255	284161	76,3	88094	23,7	115002	257253	1 : 2,24
2011	361567	277676	76,8	83891	23,2	113388	248179	1 : 2,19
2012	367421	282639	76,9	84782	23,1	115255	252166	1 : 2,19
2013	426931	323712	78,1	103219	21,9	128718	298313	1 : 2,32

Так, можна відмітити, що з року в рік кількість чоловіків на державній службі зменшується, а гендерний склад державних органів має явну тенденцію до переважання жінок. Співвідношення чоловіків і жінок в органах влади істотно відрізняється від аналогічних показників у більшості сегментів управління України (крім освіти та охорони здоров'я). Враховуючи, що і в даний час жінки в Україні заробляють менше чоловіків, можна зробити висновок про те, що рівень оплати праці в більшості органів управління нижчий, ніж у багатьох інших галузях економіки. Це потребує кардинальних заходів щодо зміни умов оплати праці державних службовців.

Таблиця 1.2.

**Розподіл державних службовців за статтю
та посадою різних органів влади**

Рік	ЦОВВ					МОВВ					МС													
	Загал. кількість	Жінки	%	Чоловіки	%	Керівники	Спеціалісти	Співвідношення	Загал. кількість	Жінки	%	Чоловіки	%	Керівники	Спеціалісти	Співвідношення								
2009	201164	155388	77,2	45776	22,8	46885	154279	1:3,29	75124	54649	72,	20475	27,3	27836	47288	1:1,70	100789	76502	75,9	24287	24,1	41154	59635	1:1,45
2008	195885	151407	77,3	44478	22,7	44908	150977	1:3,36	75340	54540	72,4	20800	27,6	27588	47752	1:1,73	100582	76259	75,8	24323	24,2	40562	60020	1:1,48
2007	187554	145418	77,5	42136	22,5	43157	144397	1:3,35	73243	52512	71,7	20731	28,3	26375	46868	1:1,78	98948	74556	75,3	24392	24,7	39533	59415	1:1,50
2006	180102	139746	77,6	40356	22,4	40162	139940	1:3,48	70256	49893	71,0	20363	29,0	24639	45617	1:1,85	95641	71814	75,1	23827	24,9	38182	57459	1:1,50
2005	172542	134654	78,0	37888	22,0	39190	133352	1:3,40	68995	48733	70,6	20262	29,4	24266	44729	1:1,84	91925	69237	75,3	22688	24,7	36467	55458	1:1,52

Продовження таблиці 1.2

2012	2011	2010
200082	191382	199961
155348	149680	155071
77,6	78,2	77,6
44734	41702	44890
22,4	21,8	22,4
47358	45176	46609
152724	146206	153352
1:3,22	1:3,24	1:3,29
69222	70981	72511
52414	52637	53337
75,7	74,2	73,6
16808	18344	19174
24,3	25,8	26,4
26166	26742	26994
43056	44239	45517
1:1,65	1:1,65	1:1,69
98117	99204	99783
74877	75359	75753
76,3	76,0	75,9
23240	23845	24030
23,7	24,0	24,1
41731	41470	41399
56386	57734	58384
1:1,35	1:1,39	1:1,41

Співвідношення керівників і спеціалістів у системі державного управління визначає масштаб управління, що враховує ступінь складності і характер виконуваної роботи, суб'єктивні можливості менеджера (керівника), його здатності співпрацювати з колективом.

Масштаб управління (норма керованості) – це чисельність працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику (менеджеру) [241, 354]. Слід враховувати, що у разі необґрунтованого збільшення масштабів управління втрачається особистий контакт між керівником і підлеглими, можлива втрата управління, можуть виникнути труднощі у перевірці результатів діяльності, послаблюється контроль за виконанням доручених завдань, що негативно позначається на результатах праці. У той же час, у разі необґрунтованого скорочення масштабів управління виникає занадто багато рівнів управління, зростають адміністративні витрати (насамперед у формі зарплати управлінського апарату), більше часу відводиться на прийняття рішень через необхідність проходження всіх ланок управління, зростає ступінь контролю, що може призвести до зниження ініціативи і творчої активності, несприятливо позначитися на моральному стані співробітників.

Відомий англійський консультант з питань менеджменту Л. Урвік висловлювався на користь обмеження верхньої межі числа безпосередніх підлеглих одному керівнику. Згідно з твердженням Л. Урвіка, ідеальне число підлеглих для керівника будь-якого масштабу – 4.

Французький (литовського походження) математик і консультант з управління В. Грейкунас довів, що фактором, який визначає норму керованості, є кількість контрольованих взаємин (взаємозв'язків) в організації (установі). Він обґрунтував дану залежність формулою, де число всіх видів зв'язків (С) між керівником і його підлеглими (N) розраховується за формулою:

$$C = N \times [2^{N-1} + (N - 1)] \quad (1.1)$$

Формула (1.1) показує, що якщо керівнику безпосередньо підпорядковано, наприклад, 5 виконавців (спеціалістів), то за робочий день кількість звернень (контактів) до нього може досягати 100, а при 8 виконавцях – більше 1000 (табл. 1.3).

Математичний аналіз потенційних взаємозв'язків при такій нормі керованості, зроблений В. Грейкунасом, показує, що при взаємодії керівника і підлеглих відбуваються численні складні соціальні процеси, при цьому, спостерігається обвальне зростання числа і складності цих процесів з кожним черговим підлеглим. Висновки В. Грейкунаса є застереженням від надмірного збільшення числа підлеглих. Крім того, вони свідчать про необхідність зменшення числа комунікацій, насамперед, за рахунок надання підлеглим більшої самостійності.

Таблиця 1.3.

Співвідношення підлеглих та взаємозв'язків

Кількість підлеглих (N)	Кількість звернень (контактів) (C)
3	30
5	100
8	1080
15	245970

Щоб керівник вищого рівня не був перевантажений і мав можливість вникати у справи підлеглих йому підрозділів, а також займатися перспективними питаннями, норма керованості не повинна бути широкою. Норма керованості, при якій кожен керівник (менеджер) має велику (більше 5) кількість підлеглих вважається широкою [354].

Звичайна норма керованості коливається від 3 до 7 безпосередньо підпорядкованих керівнику виконавців (спеціалістів). Наприклад, армія Стародавнього Риму, однорідна за своїм складом, будувалася за принципом «шістки» (6 маніпул – центурія, 6 центурій – когорта, 6 когорт – легіон). У Радянській Армії застосовувався закладений ще Наполеоном Бонапартом принцип «трійки», в якому зменшена норма керованості (3 відділення – взвод, 3 взводу – рота, 3 роти – батальйон, 3 батальйони – полк, 3 полки – дивізія). Проводячи аналогію з «армійським підходом», можна визначити принцип «трійки» і для державного управління (3 сектори – відділ, 3 відділи – управління, 3 управління – департамент).

З року в рік (див. табл. 1.2) норма керованості для всіх органів влади знижується. Так, для центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) з 1 : 3,4 до 1 : 3,22; місцевих органів виконавчої влади (МОВВ) з 1 : 1,84 до 1 : 1,65; для органів МС з 1 : 1,52 до 1 : 1,35. Співвідношення «керівники/спеціалісти» (див. табл. 1.1-1.2) свідчить про те, що в Україні державне

управління потребує серйозних штатно-організаційних змін, щоб збільшити це співвідношення хоча б до 1 : 4 всіх органів влади.

Якісне кадрове забезпечення органів державної влади та органів МС безпосередньо пов'язане з професіоналізацією державної служби, ефективною регіональною кадровою політикою. У зв'язку з цим дедалі актуальнішою стає потреба у професійній освіті державно-управлінських кадрів. До позитивних зрушень слід віднести значне зменшення кількості кадрів, які не мають освіти, скорочується кількість працівників, які мають базову й неповну вищу освіту, та спостерігається збільшення чисельності дипломованих фахівців [138].

Необхідно зазначити, що кількість кадрів з повною вищою освітою постійною збільшується. Але є різниця між цим показником для державної служби і місцевого самоврядування [167].

Крім освіти, значний вплив на діяльність державно-управлінських кадрів справляє їх досвід. Можна відмітити, що на державній службі і службі в органах МС відбувається постійне зростання кадрів з досвідом роботи більше 3 років. Так з 2005 по 2012 рік для державної служби цей показник виріс з 56,1% до 69,4%, а для місцевого самоврядування – з 54,6% до 73,3%.

Відомо, що на ефективність та результативність діяльності суттєво впливає плинність кадрів як серйозна перешкода на шляху становлення професійності державних службовців та ПОМС.

Існує кілька способів визначення показника плинності кадрів. Найбільш проста і поширена формула являє собою відношення числа звільнених за певний період (як правило за рік) до середньої чисельності співробітників за той же період, помножене на 100.

Природна плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню будь-якого колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби (служби персоналу). Зайва ж плинність викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі. Вона негативно позначається на моральному стані працівників, які залишилися, на їх трудовій мотивації і відданості. З звільненням співробітників розвалюються сформовані зв'язки в трудовому колективі, і плинність може набути лавиноподібний характер. Плинність кадрів позначається на продуктивності праці не тільки тих працівників, які мають намір йти, але і тих, які продовжують працювати, тобто на життя всієї організації, а також заважає створенню ефективно працюючої команди і негативно впливає на корпоративну культуру організації.

За даними інтерактивної системи «Державна служба в цифрах» [167] в показники плинності кадрів державної служби є достатньо високими [138].

Для оцінки діяльності такої значної «армії» державних службовців можна використати певні індекси. Якщо звернутися до кількісних значень цих індексів України і країн, з якими вона має спільні кордони, то отримає свід-

чення невисокої ефективності державного управління. Так, наприклад, за такими індексами, як індекс глобальної конкурентоздатності, індекс сприйняття корупції, індекс економічної свободи, індекс екологічної ефективності, індекс розвитку людського потенціалу Україна займає останні або передостанні місця [122] серед країн-сусідів та європейських країн.

Серед причин недоліків и проблем державної кадрової політики у сфері державного управління можна зазначити наступне:

- недосконалість системи призначення на посади (просування по службі та ротація кадрів). Для цієї системи характерна відсутність прозорості при вступі на державну службу та службу в органах МС, чітких кар'єрних перспектив, що в цілому підриває авторитет цих служб та призводить до високого рівня плинності кадрів;

- недосконалість системи управління персоналом. Кадрові служби державних органів та органів МС здебільшого виконують тільки технічні функції, пов'язані з веденням кадрової документації, а про дійсно систему управління персоналом говорити майже не доводиться. За умов наявного кількісного і якісного складу працівників кадрових служб досягнення інших результатів досить проблематичне;

- середній рівень оплати праці державних службовців та ПОМС залишається низьким;

- співвідношення чоловіків і жінок в органах державної влади суттєво відрізняється від аналогічних показників у більшості інших сегментів управління в Україні (крім освіти та охорони здоров'я). Враховуючи, що і сьогодні жінки в Україні заробляють менше чоловіків, можна зробити висновок про те, що рівень оплати праці в більшості органів влади свідомо нижче, ніж у багатьох інших видах діяльності. Тому вкрай необхідні кардинальні заходи щодо умов оплати праці державних службовців і ПОМС;

- хибною є практика спочатку приймати осіб на посади державної служби чи на службу в органах МС, а потім їх навчати;

- недосконалість системи громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, органів МС, критеріїв та механізмів об'єктивної оцінки їх роботи;

- надмірна політизація, про що свідчить практика кадрової ситуації останніх років;

- низька ефективність заходів з профілактики боротьби з корупцією в державному секторі;

- висока плинність кадрів (більш 15%);

- труднощі в адаптації державних службовців до постійних змін у структурі органів державної служби та функцій, які вони виконують;

- недостатній рівень професіоналізму значної частини державних службовців;

- слабіше використання сучасних технологій оцінки діяльності державних службовців. Це означає, що в практиці атестації та оцінки працівників державної служби до теперішнього часу майже не застосовуються сучасні методи, які дозволяють приймати науково-обґрунтоване, а головне – об’єктивне рішення.

1.4. Оцінка державних службовців в адміністративних системах різних країн

Кожна країна має власний досвід у сфері адміністративних реформ, від час яких деякі країни орієнтувалися на всебічні перетворення, інші – прагнули тільки модернізувати сферу державного управління. Але адміністративну реформу не можна вважати завершеною ні в одній країні світу. Навпаки, як свідчить досвід останніх десятиліть, є всі підстави вважати, що адміністративні реформи перетворюються в постійний елемент державного управління, тобто вони носять безперервний характер, і в них існує постійна необхідність [74, 142, 178, 179].

У західних країнах виділяють 4 адміністративні моделі: англо-американську; наполеонівську; німецьку; скандинавську. За результатами досліджень Г. Пітерса, виділення цих адміністративних моделей дозволяє в значній мірі пояснити результати проведення різних реформ державного управління, в тому числі, перехід до оплати за результатами, контрактні відносини з державними службовцями, впровадження інструментів управління якістю державних послуг, децентралізацію відповідальності за реалізацію державних програм [446].

Послідовники Г. Пітерса (К. Данхлстром, В. Лапуенте, П. Кім) проводили аналіз адміністративних моделей не тільки європейських, але й азіатських країн. У дослідженнях державного управління в Південній Кореї і Японії розглядалися характеристики, аналогічні виділеним Г. Пітерсом. Це дозволило розширити перелік моделей державного адміністрування з урахуванням досвіду азіатських країн. Крім того, російськими дослідниками були розглянуті особливості державного управління в Китаї [190, 399].

Цілі адміністративної реформи в тій чи іншій країні багато в чому зумовлюються особливостями функціонування державного (публічного) управління. Так, в англосаксонських країнах найважливішим завданням у сфері публічного управління традиційно було створення системи захисту інтересів приватних осіб від свавілля в системі публічного управління. Тому в ході адміністративної реформи основна увага приділялася прозорості системи публічного управління, вдосконаленню адміністративних і судових процедур.

Для романо-германських країн важливе значення має забезпечення ефективності діяльності публічної адміністрації та участі структур громадянського суспільства в процесі прийняття управлінських рішень. У цих країнах, в першу чергу, вирішувалися завдання вдосконалення управлінських структур і організації їх діяльності, підвищення ефективності державного управління.

Державам Східної Європи, як і державам СНД, була притаманна однотипна радянська модель політичного і державного управління, яка базувалася на принципах: єдності всієї системи державної влади і управління, керівної і спрямовуючої ролі правлячої комуністичної партії, конституційного визнання тільки соціалістичних форм власності. Перші кроки з реформування адміністративної системи в постсоціалістичних державах були здійснені ще на початку 90-х років, і вони зруйнували три головні монополії комуністичної держави: політичну монополію однієї партії; принцип унітарності державної влади та принцип єдності державної власності [340].

У пострадянських країнах Східної Європи залишаються риси адміністративно-командного управління, яке створилось на базі державної економіки, надмірності прямого державного управління в економічній та соціальній сферах. Тому в цих країнах на перший план виступили проблеми демократизації і децентралізації державного управління.

Важливе місце при реформуванні адміністративних моделей державного управління займає система оцінювання державних службовців (публічних службовців).

Багато років тому французьким дослідником Б. Галамбо [78] було запропоновано два підходи до оцінки працівника:

- застосування елементів *наукового управління організацією*, коли акцент робиться на детальному описі службової посади. З цього погляду співбесіда здається необов'язковою. Але на практиці в ті роки такий підхід зазнав поразки, бо вважалося, що в житті не можна обійтися без особистого контакту суб'єкта й об'єкта оцінювання;
- використання *концепції людських стосунків*, коли співбесіди відіграють вирішальну роль, оскільки сприяють кращому пізнанню особистість державного службовця. Але і тут на практиці виникають труднощі, пов'язані з невмінням або нездатністю керівників успішно проводити бесіду, а також виникають питання об'єктивності.

Для комплектування органів влади професійними управлінцями (менеджерами) використовуються різні системи оцінки кадрів і підходи до неї [50, 166, 171, 361]. У теоретичному плані, як зазначають дослідники Франції (Ж. Лека, К. Баталь, Б. Галамбо), Англії (Є. Грей, Б. Джексон, С. Троза, Т. Паттен), Німеччини (В. Кілліан, Ф. Шиднер, М. Вінд, І. Крюге), США (М. Кроз'є, Х. Хілл) та Японії (Е. Вогель), усі підходи до оцінювання включають рівень професійної орієнтації та досягнутих результатів, щорічні співбесіди,

підведення річних підсумків роботи, атестацію за рік, визначення цілей [78]. Спільне, що їх об'єднує – потреба періодичних бесід та зустрічей між керівниками та підлеглими.

Системи оцінки кадрів, що практикуються у *Франції*, досить різняться за своєю складністю. Просування по службі здійснюється на підставі результатів професійної діяльності чиновника за 20-бальною шкалою. Щороку керівник повідомляє оцінку підлеглому, який ознайомлюється та підписує відповідну облікову картку. Державний службовець має право вносити зауваження та оскаржити оцінку в адміністративному суді.

Теоретично відбір кандидатів на посади проводиться на основі єдиного критерію – здатності виконувати покладені на них обов'язки. Це визначається оцінкою професійної кваліфікації. Існує Інструкція 1946 року, якою встановлюється коло обов'язків і визначається необхідний освітній рівень для кожного класу державних службовців. Конкурс включає письмовий і усний іспити, іноді кандидати піддаються тестуванню.

Основними нормативними актами, які регламентують діяльність державних службовців *Великобританії* є Циркуляр 1953 року, доповідь Фултона «Державна служба» 1968 року і Програма М. Тетчер 1988 року. Кодекс цивільної служби Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії, прийнятий в 1996 році, – це короткий виклад функцій і обов'язків службовців цивільної служби. В основу цивільної державної служби у *Великобританії* закладені такі принципи: непідкупність, неупередженість, об'єктивність, відбір і просування на основі ділових якостей, підзвітність парламенту. Вони залишаються непорушними більше століття.

При цьому поведінкова концепція ґрунтується на 6 основних видах професійних навичок:

- 1) постановка цілей і вибір напрямку;
- 2) особистий приклад;
- 3) стратегічне мислення;
- 4) вміння використовувати найкращі навички підлеглих;
- 5) навчання і вдосконалення;
- 6) орієнтація на надання послуг.

У *Великобританії* оцінювання персоналу проводять на підставі річного звіту державного службовця та співбесіди з питань професійних компетентностей. Виконавську діяльність вимірюють шляхом порівняння досягнутих результатів з цілями, що були поставлені на початку року. Безпосередній керівник і підлеглий спільно обговорюють оцінку та складають письмове резюме відповідно до результатів аналізу своїх можливостей та врахування слабких сторін. Тобто, оцінка працівника залежно від реалізації попередньо поставлених цілей – це ефективний метод перевірки, оскільки сприяє вдосконаленню планування діяльності органів виконавчої влади.

Проте, англійський експерт Т. Паттен [482] вважає, що питання полягає не в тому, звертатися чи ні до оцінки кадрів (адже в дійсності вона відбувається завжди), а в тому, чому віддати перевагу: методичній системі чи неформальній оцінці. Визначення цінності службовця на основі рис його характеру не дає об'єктивних висновків, які до того ж можуть бути легко оскаржені під приводом їх «суб'єктивізму», тому краще вимірювати його за результатом роботи та поведінки.

У Німеччині сьогодні немає поняття «державна служба». Після першої світової війни з'явився термін «публічна служба». Основним нормативним актом, що регулює діяльність чиновників, є Федеральний закон «Про чиновника» 1971 року. За цим законом чиновниками вважаються: чиновники державного апарату, судді, викладачі шкіл та вищих навчальних закладів, військовослужбовці, працівники пошти, залізничної служби, державних банків.

Система просування по службі заснована на 2 принципах: підвищення кваліфікації та поступового просування [203]. Винятки допускаються лише за спеціальним дозволом Федеральної комісії з кадрів. У нижчих посадових групах при оцінці «добре» просування проводиться через 6 років, а при оцінці «цілком задовільно» – через 8 років. При призначенні на вищу посаду в цій групі, якщо вік претендента менше 40 років, потрібен спеціальний дозвіл міністра. У середніх і вищих групах просування регламентується для кожної посади окремо. Відступ від цих правил може статися, якщо службова діяльність оцінюється як «дуже хороша».

Щодо досвіду Німеччини, то зокрема, І. Крюгер [203] відзначає два методи оцінювання: незалежний та залежний від ієрархічних процедур. Відповідно з чим види оцінки діяльності державних службовців поділяються на оцінку продуктивності та оцінку потенціалу.

Протягом тривалого періоду відбувається спостереження за державним службовцем на робочому місці, результати якого записуються до формуляра із відповідно заданими критеріями в шкалах. При цьому для оцінки державних службовців використовуються такі критерії: спеціальні знання; здібність до кооперації, до роботи в групі; готовність досягати високих результатів; мотивація службовців; формулювання цілей; самостійність; здатність до оцінювання; стратегічне планування; переконливість; витривалість; організаторські здібності; почуття відповідальності; схильність до інновацій; творчий підхід; надійність; здатність розвиватися; готовність ухвалювати рішення; комунікаційні здібності; якість праці; готовність до роботи; економічний тип мислення; здатність делегувати повноваження; гнучкість; високий ступінь чіткості; контакти; лояльність; дипломатичність; впевненість у собі; уміння відстоювати власну позицію.

Таким чином, німецькі фахівці з кадрових питань переконані, що повне уявлення про здібності, професійні навички та можливості їх застосування у

процесі управлінської діяльності державних службовців, можна отримати за допомогою оцінювання, шляхом застосування опису посади.

В США узаконені такі принципи відбору осіб на державну службу:

- набір компетентних осіб з відповідних кадрових джерел з урахуванням представництва всіх верств населення;
- набір та просування на основі оцінки відповідних здібностей, знань і кваліфікації за результатами неупередженого та відкритого конкурсу, що гарантує всім громадянам рівні можливості;
- надання пільг при вступі на службу для ветеранів, жінок, представників національних меншин.

В США підставою для просування по службі чи звільнення з посади державного службовця є оцінка його професійної діяльності. У кожному відомстві діє власна система оцінки, яка розроблена на основі рекомендацій Управління державної служби. Професійна діяльність службовців оцінюється керівником відомства на основі рекомендацій атестаційних комісій, до роботи яких пред'являються вимоги об'єктивності. З цією метою атестаційні комісії повинні наполовину складатися з кар'єрних службовців даного відомства.

При цьому важливими є такі якості кандидата (державного службовця):

- інтелектуальні (розум, різноманітність інтересів, ерудиція тощо);
- ділові (організаторські здібності, уміння вирішувати першочергові питання, оперативність та ін.);
- імпульсивно-вольові (самостійність, вимогливість, наполегливість, володіння собою);
- морально-етичні (відповідальність, цілеспрямованість, оптимізм).

Отримані результати є підставою для прийняття рішень щодо зайняття вищої посади, нагородження, навчання або звільнення службовців.

Для систематичного та детального вивчення якісного складу державних службовців застосовують систему оцінки *за заслугами* (merit system), принципи якої полягають в наступному:

1) відбір і просування кадрів повинні здійснюватися з усіх верств суспільства, виключно на основі здібностей, знань і умінь кандидатів, в результаті чесної і відкритої конкуренції;

2) рівне ставлення до всіх претендентів, незалежно від їх політичних поглядів, раси, релігії, національного походження, статі, віку, сімейного статусу або наявності інвалідності, при повній повазі до їхнього приватного життя і конституційним правам;

3) рівна плата за рівну працю, що забезпечує, у зіставленні з оплатою в приватному секторі, стимули для плідної роботи на державній службі;

4) всі службовці повинні відповідати високим вимогам з точки зору їх інтересу до суспільних справ;

5) федеральні трудові ресурси повинні використовуватися ефективно;

6) службовці повинні підтримувати високу якість своєї роботи, зниження якості має виправлятися, а ті, хто не може або не хоче поліпшити свою роботу, повинен бути від неї відсторонений;

7) повинні бути забезпечені ефективне навчання і стажування службовців;

8) службовці мають бути захищені від свавілля, особистого фаворитизму чи примусу політичного характеру;

9) службовцям забороняється використовувати свій офіційний статус або вплив для втручання у виборчі кампанії, вплив на результат виборів;

10) службовці повинні бути захищені від переслідування за законне розкриття інформації про порушення законів, правил та інструкцій, а також про погане управління, зловживання владою або виникнення серйозної загрози громадському благу і безпеці.

Рада із захисту системи заслуг (Merit System Protection Board) займається федеральними службовцями щодо порушень принципів заслуг. Необхідно зазначити, що повноваження цієї ради досить широкі, а її авторитет дуже високий.

Наступним методом є *сценарій життя*, який містить інформацію про трудову біографію та сімейне життя працівника. Так, відповідно до концепції Е. Берна [34] *сценарій життя* – це план життя, оснований на рішенні, прийнятому в дитинстві, підтриманому батьками та підтвердженому під час наступних подій. Ґрунтуючись на професійному досвіді, вчений робить висновок, що в більшості з людей закладено «послання» від батьків, які значно впливають на спосіб нашого існування та вчинки.

Стрімке входження *Японії* до складу високорозвинених країн світу, так зване «японське диво», засноване на 5 японських системах, що базуються на традиціях і філософії народу: довічного найму; кадрової ротації; репутації; підготовки на робочому місці; оплати праці.

Закон Японії про державну службу, прийнятий ще в 1947 році, уточнює, що особи зараховуються на державну службу відповідно до особистих заслуг кандидата, його професійної підготовки і ділових якостей, виявити які допоможуть конкурсні іспити. Вступний конкурс досягає 100 осіб на одне місце. Мета вступного іспиту – перевірити можливості людини виконувати функції державного службовця. Іспити можуть бути письмовими або усними. Допускається проведення іспиту з фізичної підготовки та оцінювання спеціальних навичок. Організацію іспитів покладено на Раду у справах персоналу.

Крім іспиту, способом призначення на державну службу є відбір кадрів, під час якого проводиться співбесіда, анкетування, тестування.

Для державних службовців Японії характерним є високий професіоналізм, гнучкість та відповідальність, розвитку яких сприяє єдиний напрацьований механізм державної служби, що сформувався на потужному мотива-

ційному середовищі – зацікавленості, де загальним критерієм оцінки діяльності державних службовців є ступінь наближення показників задоволення тих чи інших потреб суспільства.

Оскільки результати працівників пов'язують зі здібностями, які вони можуть проявити для успішного функціонування державного сектора, то виникає потреба комплексної оцінки кожного службовця щодо вмінь, характеру та придатності до тієї чи іншої роботи. Висновки за такими параметрами дають основу для вирішення наступних питань: просування працівника по службі, підвищення кваліфікації, звільнення. Отримані дані також використовують під час оплати праці та преміювання персоналу, що відіграє важливу організуючу роль у всій системі оцінок управлінців, що склалася в Японії. Достатньо жорсткий зв'язок результатів діяльності з фінансовим ресурсом (премія видається двічі на рік), безумовно, надає всій роботі завершеності, як для тих, кого оцінюють, так і для «екзаменаторів». Це, в свою чергу, забезпечує підготовку високопрофесійних державних службовців, повну реалізацію їх творчих та інтелектуальних здібностей.

Японія, на відміну від інших зарубіжних країн, у методах оцінки використовує не критерії, а певний набір чинників: працелюбність; знання; активність; фізична витривалість; вміння планувати; дисципліна; прикладні здібності; рішучість; вміння вести бесіду; точність виконуваної роботи; почуття відповідальності; допитливість; адаптація; здатність до розуміння; мобільність; швидкість у роботі; здатність керувати.

Ці чинники складають поширену характеристику державного службовця. Однак, не вважається доцільним повторювати оцінювання всього цього комплексу двічі на рік, оскільки більшість показників у працівника практично стабільні, тому їх слід використовувати вибірково. Так, оцінці підлягають: характер та темперамент; здібності та уміння; адаптація; результати роботи (досягнення) – кількісні та якісні показники того, як державний службовець справляється зі своїми функціональними обов'язками.

Отже, при вирішенні матеріальних питань, пріоритетними виступають реальні досягнення державного службовця порівняно з потенційними здібностями, і навпаки, при розв'язанні питань щодо просування по службі, розстановці кадрів, підвищенні кваліфікації перевага надається характеру, темпераменту, здібностям та умінням.

Цікавий досвід конкурсних іспитів державних цивільних службовців в *Південній Кореї*, де практикуються досить складні конкурсні іспити з 12 предметів, серед яких профілюючими є економіка, діловий менеджмент і державне адміністрування.

У *Польщі*, наприклад, закони передбачають атестацію посадових осіб кожні два роки. Новий закон передбачає створення стандартизованих досьє та оціночних форм. Хоча при оцінці державних службовців враховуються їх досвід і здібності, важливу роль можуть зіграти суб'єктивні фактори, такі як

особисті та політичні зв'язки з чиновниками, що стоять на більш високих щаблях ієрархії. Слабкі сторони даної моделі позначаються як на системі підготовки (відсутність оцінки потреб), так і системі просування по службі, для якої відсутні критерії.

Угорщина – це єдина країна, де розроблена складна система індивідуальної оцінки державних службовців. Їх оцінюють, щонайменше, один раз, перш ніж присвоїти наступний розряд. Мета цієї оцінки, очевидно, – винести об'єктивне судження про результати професійної діяльності та особисті якості державного службовця і визначити, чи заслуговує він призначення на більш високу посаду. У той же час кандидата потрібно поставити до відома про результати оцінки його роботи, і він повинен підписати оціночну форму, заповнену його керівником. Кандидат може додати свої зауваження, подати заяву до суду і навіть оскаржити прийняте відносно нього рішення.

У *Російській Федерації* для державних службовців законодавчо встановлюються такі види оціночних процедур: конкурс, кваліфікаційний іспит, атестація, поточна (щорічна) оцінка [142].

Державний службовець надає своєму керівнику річний звіт про професійну службову діяльність. Звіт одночасно повинен бути самооцінкою державного службовця і оцінкою його діяльності керівником.

Надалі проводиться кваліфікаційний іспит, в ході якого оцінюються знання, навички та вміння, фактично придбані та проявлені в період роботи на посаді. Ці знання, навички та вміння оцінюються відповідно до вимог посадових регламентів (інструкцій).

Атестація передбачає оцінку виключно професійної службової діяльності за критеріями, які підлягають включенню до посадового регламенту. Атестація проводиться 1 раз на 3 роки, але у деяких випадках може проводитись і позачергова атестація.

Атестації не підлягають державні службовці, які пропрацювали менше 1 року; досягли 60-го віку; вагітні; перебувають у відпустці по вагітності та пологах та у відпустці по догляду за дитиною; заміщають посади «керівник» та «помічник» («радник»), з якими укладено строковий контракт; протягом року з дня здачі кваліфікаційного іспиту.

Достатньо цікавим є нова форма оцінки державних службовців – оцінка громадянами (громадська оцінка). Так, Постанова Уряду Російської Федерації від 12 грудня 2012 № 1284 передбачає проведення оцінки громадянами ефективності діяльності керівників територіальних органів федеральних органів виконавчої влади (їх структурних підрозділів) шляхом збору думок про якість найбільш масових і соціально значущих державних послуг [271].

В *Казахстані* для державних службовців проводиться комп'ютерне тестування. При вступі на державну службу використовуються такі види тестів: логічний тест; тест на знання державної мови; тест на знання законодавства Республіки Казахстан [266, 390].

При проведенні 2-етапних конкурсів у місцевих державних органах під час тестування використовуються: тест з професійними і особистісними компетентностями; тест на знання державної мови; тест на знання законодавства Республіки Казахстан.

Підрахунок правильних відповідей комп'ютерного тестування проводиться автоматично. Після завершення тестування кандидатам і службовцям, які пройшли тестування, видаються результати тестування з підписом адміністратора тестування і печаткою.

Державні службовці в цілях визначення рівня їх професійної підготовки, правової культури, здатності працювати з громадянами проходять атестацію. Атестацію повинні пройти всі службовці, за винятком вагітних жінок. Атестацію необхідно проходити після закінчення кожних наступних 3 років перебування на державній службі, але не раніше 6 місяців з дня заняття даної посади. При цьому атестація повинна бути проведена не пізніше 6 місяців з дня настання зазначеного терміну.

У *Киргизстані* згідно з положенням про проведення кваліфікаційних іспитів державні службовці складають кваліфікаційний іспит відповідно до кваліфікаційних вимог займаної ними посади. Комп'ютерне тестування державних службовців при проходженні атестації та кваліфікаційного іспиту для кандидатів на заміщення вакантних адміністративних державних посад проводиться уповноваженим державним органом державної служби в Центрі тестування [427].

В *Латвії* з 2004 року Державна канцелярія почала створювати нову модель оцінки праці та розвитку людських ресурсів державного управління. В її основі лежить система компетенцій державного службовця – робота, яка виконується в державному управлінні, класифікується за групами споріднених посад (наприклад, планування політики дій, стратегії або адміністративне управління). Для кожної групи визначаються необхідні компетентності та знання, а також висувуються вимоги до кваліфікації виконавця відповідної роботи.

Розроблена система класифікації посад застосовується в якості методичної основи для подальшої розробки політики розвитку людських ресурсів: при визначенні необхідної компетенції для посад і споріднених груп посад; розробці системи оцінки праці і плануванні потреби в навчанні, як наголошується в Довіднику з використання компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами державного управління. Система класифікацій є основою для розподілу посад за зарплатними групами і подальшого планування розвитку системи оплати праці.

В *Естонії* існує також посадова державна служба, як і в Латвії, тобто на всі посади державного службовця здійснюється набір за відкритим конкурсом. Визначаються загальні вимоги – вища освіта, а також конкретні вимоги, визначені в конкурсних умовах. Обов'язковою є річна оцінка всіх пра-

цюючих у сфері державного управління. При цьому досить детально розроблені компетенції керівників. В цій країні немає формальних критеріїв просування, за винятком базової вимоги пропрацювати мінімум 6 місяців на попередній посаді.

Якщо проаналізувати ситуацію з питань атестації та оцінки, то в *Литві* є річна оцінка діяльності державного службовця та атестація один раз на 3 роки.

У міжнародній практиці призначення на посаду, засноване на обліку службових заслуг, вважається найкращою і щодо процесу підбору, і щодо процесу відбору персоналу. Це підтверджено дослідженням, яке було проведене ще в 1998 року в 22 країнах світу. В рамках цього дослідження було виділено 8 головних елементів в організації підбору та відбору персоналу на основі заслуг [142]:

- аналіз посади, в результаті якого в письмовому вигляді складається опис посадових обов'язків, знань і навичок, якими повинна володіти особа на даній посаді (профіль відповідної кандидатури);
- стандартна форма заяви/анкети;
- система призначення балів на основі профілю, відповідного кандидата;
- реклама вакансій, що містить коротке зведення опису посадових обов'язків і профілю відповідного кандидата серед відповідних груп людей;
- процедура шорт-лістингу (відбору заяв, що зменшує кількість поданих заяв до числа, при якому стає можливим здійснити відбір співробітника);
- заключна процедура відбору на основі профілю, включаючи співбесіду з певним колом осіб;
- процедура призначення на посаду на основі системи нарахування балів;
- повідомлення всіх кандидатів (і успішних, і тих, хто не пройшов відбір) про результати відбору.

Однак, у цьому ж дослідженні було зазначено, що ні в одній державі немає системи призначення на основі заслуг для всіх посад. Типовими винятками є виборні посадові особи та політичні призначення. Об'єктивний, прозорий і недискримінаційний процес підбору та відбору кваліфікованих, досвідчених і вмотивованих кадрів – це наріжний камінь у досягненні внутрішньої ефективності державної служби та зміцнення почуття довіри громадян до органів державного управління.

1.5. Необхідність переходу до постбюракратичної моделі державного управління

Останнє 20-річчя характеризується кризовими явищами в державній службі різних країн світу. Окремі дослідники та аналітики наголошують на поглибленні негативних явищ, висловлюючи припущення щодо втрати довіри громадян у її здатності ефективно реагувати на виклики сьогодення. За даними соціологічних опитувань, навіть в деяких розвинених країнах скорочується чисельність громадян, які задоволені рівнем та якістю наданих державою послуг. Існуючі системи управління виявилися малоприсадибними для вирішення багатьох управлінських завдань. У той же час відсоток досвідчених професіоналів, які щорічно звільняються з державної служби, в окремих країнах, в тому числі і в Україні, сягає значних показників (див. розділ 1.3).

Німецький вчений Б. Кліксберг стверджує, що роль держави як центру прийняття управлінських рішень багато в чому вичерпана, і в ХХІ столітті повинна бути кардинально переглянута [275]. На його думку, необхідна переоцінка як структурних принципів, так і кадрів державного апарату. Пірамідальна структура повинна бути замінена мережевою структурою, а в кадровому плані слід прагнути до інтелігентної і інтелектуальної держави. Все активніше використовуються технології електронного уряду, що може відновити довіру до держави.

М. Камто звертає увагу на падіння рівня професіоналізму державних службовців, а також етичних стандартів їх поведінки [275].

Наприклад, можна виділити 3 групи негативних рис державних службовців, що відзначаються громадянами Російської Федерації [10]:

- професійно-діяльнісні: бюрократизм (52,1%), корумпованість та хабарництво (49,0%), прагнення використовувати свою роботу в корисливих цілях (37,4%), зневагу до законів (21,1%);
- професійно-моральні: байдуже ставлення до людей (47,9%), нечесність (25,1%);
- професійно-функціональні: імітація бурхливої діяльності (29,1%), безвідповідальне ставлення до своїх службових обов'язків (21,5%).

В основі всіх перерахованих вище недоліків лежить конфлікт інтересів, негативне ставлення суспільства до корумпованості російського чиновництва. Це все викликає певну недовіру населення до різних інститутів влади в будь-якій країні. Наприклад, за показниками довіри населення до інститутів влади, Україна займає останні місця серед європейських країн. Так, у 2011 році довіра українців до парламенту становила 1,99 бала за 10-бальною шкалою (останнє місце серед 26 європейських країн). Довіра до судово-правової системи становила 2,26 бала (останнє місце), довіра до міліції – 2,5 бала (останнє місце). Індекс довіри до державно-управлінських інституцій також має тенденцію до зниження: так, за 5-ти бальною шкалою, довіра до уряду

України з 2,6 бала в 2010 році знизилась до 2,1 бала у 2012 році, до місцевих органів влади – з 2,5 до 2,4, до парламенту – з 2,4 до 2,0, до міліції – з 2,3 до 2,1 відповідно [405].

Це підтверджують і результати соціологічних опитувань 2013-2014 років [122]. Так, в 2013 році в українському суспільстві тільки 3 соціальних інститути мають переважаючу довіру з боку громадян: церква, де баланс «довіри-недовіри» становить +50%, ЗМІ (+24,5%) і Збройні сили України (+11%). Всі інші соціальні інститути мають негативний баланс «довіри-недовіри»: Верховна Рада України (-60%), суди (-56%), політичні партії (-52%), уряд (-49%), міліція (-47%), банки (-44%), прокуратура (-43%), Президент України (-43%), Конституційний суд (-38%), Служба безпеки України (-14%), місцева влада (-5%) [88]. В результаті соціологічного дослідження (3035 респондентів), проведеного на замовлення газети «Дзеркало тижня» [254] Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) у грудні 2014 року, виявилось, що за 10-бальною шкалою найвищий рейтинг у волонтерів (7,3 бала), а найнижчий – у судів. У той же час, найбільший позитивний баланс «довіри-недовіри» мають волонтери, церква та громадські організації, а найбільший негативний баланс «довіри-недовіри» у судів, Генеральної прокуратури і МВС.

Для України проблема корупції є однією з найболючіших. Як свідчать результати дослідження *Барометр світової корупції* (Global Corruption Barometer) від організацій Transparency International і Gallup International Association, кожен третій українець готовий вийти на вулицю для боротьби з корупцією. У ході дослідження було опитано більше 114 тис. осіб в 107 країнах.

В Україні в серпні 2012 року було опитано 1000 респондентів, старших 18 років [201]. За даними цього дослідження, протестувати проти корупції сьогодні готові 68 % українців. Крім того, 43 % респондентів вважають, що за останні два роки рівень корупції в Україні значно виріс, 74 % – впевнені, що державний сектор корумпований, 80% – охарактеризували дії уряду в боротьбі з корупцією як нерезультативні. При цьому 83 % респондентів відзначили, що важливо мати особистий контакт при вирішенні питань у державному секторі, а 84 % – що урядом країни керують організації, що діють у власних інтересах. Найбільш корумпованими українці назвали саме ті інститути, які покликані боротися з корупцією – суди (66%), правоохоронні органи (64%), державну службу (56%), сферу охорони здоров'я (54%), парламент (53%), політичні партії (45%), освітню систему (43%), бізнес (36%), військову сферу (28%), ЗМІ (22%), релігійні інститути (21%), громадські організації (20%) [201].

Тому все частіше пропонується перехід від державного адміністрування до державного менеджменту, від бюрократичної організації – до горизонтальних відносин партнерства, від логіки установи – до сервісної держави,

розмежування функцій політики та обслуговування громадян, передачі на контрактній основі частини державних функцій приватним установам [275].

Ще наприкінці ХХ століття вийшла книга Д. Осборна і Т. Геблера, в якій були сформульовані правила нового підходу до державного управління [473]:

- стояти біля керма, а не рухатись за течією;
- надавати громадянам можливості впливу, а не лише послуги;
- створювати конкуренцію, а не монополії;
- визначати діяльність повинні запити, а не правила;
- орієнтуватися не на процес або виділені кошти, а на результат;
- задовольняти потреби споживачів, а не бюрократичного апарату;
- думати як підприємець (про здобутки, а не про витрати);
- передбачати події та інвестувати в попереджувальні заходи, а не в усунення виникаючих проблем.

У ході історичних подій в кожному суспільстві формувалося власне розуміння функцій держави в залежності від соціальних характеристик, національної філософії, менталітету, ідеології, віросповідання і традицій. Сьогодні в організаційно-правовій структурі державної служби можна виділити наступні моделі:

- 1) романо-германська (кар'єрна);
- 2) англосаксонська (позиційна),
- 3) трудова;
- 4) ісламська;
- 5) східно-азіатська (елітна);
- 6) корпоративна;
- 7) менеджериальна (постбюрократична).

Основна риса *кар'єрної* моделі (Франція, Німеччина і Японія) – це орієнтація на закритість кар'єри та нематеріальні пільги і гарантії на державній службі (соціальний захист державних службовців, пенсійні гарантії, стабільність статусу). Вступ на державну службу починається з процедури проходження конкурсу на підставі принципу рівності всіх кандидатів. Обов'язковими умовами при вступі є наявність базової освіти та спеціальне попереднє навчання. Державна служба базується на кар'єрному зростанні, основним принципом якого є *присвячення себе службі державі*. Заробітна плата визначається фіксованою сіткою оплати праці та затвердженими окладами. У той же час, відсутність можливості міжвідомчого переходу чиновників стала однією з найбільш гострих проблем даної моделі.

Основною характеристикою *позиційної* моделі (США, Великобританія, Канада) є орієнтація на концепцію нового державного менеджменту і систему оцінки якості та результативності роботи. Вступ на державну службу здійснюється на підставі письмового екзамену загального типу. Вся система прийому, навчання та просування по службі організована так, щоб створити

тип професійного управлінця (менеджера) широкого профілю. Оплата праці залежить від тарифної сітки і диференціації за результатами роботи. У той же час, наприклад, британська Комісія у справах цивільної служби стежить за тим, щоб встановлення окладів було конкурентоспроможним з приватним сектором. У США середня зарплата державних службовців вище, ніж у приватному секторі економіки. Крім того, в цих країнах створена гнучка система премій і бонусів, заснованих на методиках оцінки державних органів і персоналу. Просування службовими сходами для більшості чиновників відбувається згідно з принципами досягнень – відбору найкращих кандидатів на підвищення по посаді на конкурсній основі, у тому числі на підставі щорічної оцінки їх службової діяльності.

Трудова модель державної служби є спорідненою до романо-германської моделі. Державна служба в таких країнах, як КНР, Куба, ґрунтується на принципах партійності, номенклатури, адміністративної ієрархії і централізму. Діяльність чиновників регламентована партійними рішеннями, а адміністративна діяльність носить багаторівневий, в порівнянні з партійною діяльністю, характер. Державна служба в багатьох випадках прирівнюється до загальної трудової діяльності. Таким чином, відбувається ототожнення правового становища державних службовців і найманих працівників.

Основним законодавчим джерелом в *ісламській* моделі є Шаріат, який розглядається не лише як збірник божественних настанов, але і як один з регуляторів службової поведінки. Базовою характеристикою регулювання діяльності чиновників у цій системі є орієнтація на визначення першочерговості обов'язків службовців-віруючих та другорядності існуючих у громадянина соціальних переваг. Ісламське право багато в чому носить архаїчний характер, але, в той же час, відрізняється здатністю гнучко адаптуватися до моральної еволюції і технічного прогресу. Дослідники все частіше наголошують на мінливості публічного мусульманського права.

Основною характерною особливістю *елітної* моделі вважається орієнтація на високу матеріальну мотивацію (Сінгапур, Південна Корея). Для цієї моделі характерні сильна держава з ефективним державним апаратом; контроль громадськості над державною службою, яка вважається почесною і престижною, бо є стабільною і високооплачуваною. Головний фактор, що визначає якість і рівень управлінської діяльності – державний службовець, його знання, навички та мотивація трудової поведінки, а його зарплата переглядається щороку. При відборі кандидатів на державну службу акцент робиться на роботу з кадровим резервом через виявлення перспективних кандидатів, заохочення їх до навчання, надання стипендій для вступу до університетів і направлення найбільш здібних осіб для навчання за кордон. При прийнятті рішень про кар'єрне зростання державного службовця основним критерієм є ефективність роботи, а не стаж. При нарахуванні зарплати застосовуються ринкові методи. Зарплата відповідає рангу державного службовця

і обчислюється згідно з формулою, прив'язаною до середньої заробітної плати у приватному секторі.

Корпоративна модель – це реформована англосаксонська модель. Її характерними рисами є стовідсоткова орієнтація на ринок праці, відмова від чіткого визначення штатної чисельності державних службовців, впровадження принципів корпоративного управління. Вступ на державну службу є результатом жорсткого конкурсного відбору за принципом «відповідна людина на своєму місці». Особливістю даної моделі, наприклад, у Новій Зеландії, є контрактна система трудових відносин з державними службовцями. При вступі на службу практично немає таких понять, як «ліміт штатної чисельності» і «реєстр посад». Перший керівник державного органу сам має право вирішувати, скільки потрібно працівників для досягнення поставленої мети (проектна система роботи). У результаті робота державних органів будується на ринкових принципах, тобто діє державна служба з гнучкою системою корпоративного управління і кадрового менеджменту.

Останні дві моделі державної служби розвиваються в напрямку постбюрократичної (*менеджеріальної*) моделі, яка з'явилася понад 10 років тому, після того, як традиційна модель державного управління та державної служби опинилися у кризовому стані. Тому широку популярність отримали ідеї постбюрократичної моделі, яка забезпечує перехід *від культури влади до культури сервісу*. Причинами виникнення такої ситуації є:

- конкуренція з приватними установами, які мають сучасніший рівень сервісу порівняно з органами влади і державними установами;
- «революція менеджерів», яка поставила під загрозу традиційні технології і стилі управління. Державне управління, яке переважно орієнтоване на використання інструкцій, правил, бюрократичних процедур, на сучасному етапі розглядається як застаріле;
- демократизація суспільних процесів (суспільство вимагає більшої відкритості та прозорості чиновників, активної участі громадян у функціонуванні держави).

Головні відмінності між традиційним (бюрократичним) та інноваційним (менеджеріальним, постбюрократичним) стилями державного управління зводяться до наступного [19]:

- 1) бюрократична установа зосереджена, перш за все, на власних потребах, а постбюрократична – на потребах споживача (громадянина);
- 2) бюрократична установа базується на чіткому розподілі ролей і відповідальності між співробітниками, постбюрократична – на згуртованості і командності;
- 3) бюрократична установа оцінює свою діяльність за обсягом освоєних ресурсів і кількості виконуваних завдань (розпоряджень), постбюрократична – за результатами, які мають цінність для споживачів (громадян);

4) бюрократична установа неухильно дотримується встановленої процедури; постбюрократична змінює алгоритм своїх дій при зміні вимог до послуг, які надаються;

5) бюрократична установа розпочинає діяльність з оголошення про свою політику і конкретні плани; постбюрократична – зі встановлення двосторонньої комунікації зі споживачами (громадянами) для уточнення або перегляду раніше сформульованої стратегії;

б) бюрократична установа відокремлює аналітичну роботу від безпосереднього обслуговування клієнтів; постбюрократична – стимулює осмислення саме працівниками фронт-офісу можливостей для поліпшення обслуговування громадян.

В сучасних умовах в практиці державної служби починають використовуватися методи кількісної оцінки:

- ефективності (співвідношення результату і витрат);
- результативності (співвідношення фактичного результату і запланованого);
- економії (співвідношення запланованих витрат і фактичних).

При переході до постбюрократичного стилю державного управління відбувається і перегляд основних принципів державної служби:

- аналіз та інституціоналізація політичної ролі бюрократії і механізмів реалізації нею своїх корпоративних інтересів;
- пошук оптимального співвідношення політичних і професійних складових в управлінських рішеннях;
- зменшення ролі вертикальної адміністративної ієрархії, розвиток функціональних органів і горизонтальних структур;
- децентралізація, здешевлення державного управління;
- обмеження ролі традиційного кар'єризму;
- *менеджеризація* і *маркетизація* значної частини державної служби;
- максимально можлива відкритість, дієве реагування бюрократії на потреби та очікування громадян;
- значне підвищення уваги до культурних і морально-етичних аспектів державної служби.

Для досягнення якості державного управління та державної служби потрібна реалізація комплексу законодавчих і організаційних заходів, «декомерціалізація» державної служби, виведення служб, що забезпечують надання послуг населенню, за рамки державних органів, демократизація кадрової політики, забезпечення відкритості процесу прийняття рішень [19, 136, 274]. Так, наприклад, у Казахстані, основою державної служби проголошена *мерітократія* – система, заснована на особистих заслугах державного службовця, що включає в себе такі елементи [335]:

- обов'язковий конкурсний відбір при вступі та кар'єрному просуванні на державній службі;

- правову та соціальну захищеність державних службовців;
- рівну оплату праці за виконання рівнозначної роботи;
- заохочення державних службовців, що досягають ефективних результатів у своїй діяльності;
- постійне навчання державних службовців з метою поліпшення результатів їх діяльності.

В Російській Федерації концепція реформи державного управління [275, 304] включає наступні 10 принципів:

1) *Статусне розділення політичних і кар'єрних посад*. Призначення на політичні посади здійснюють вищі посадові особи країни, а призначення керівників суб'єктів РФ відбувається на поза конкурсній основі.

2) *Пріоритет професійних якостей* – головний принцип для державних службовців неполітичних посад, який включає такі механізми:

- конкурсний порядок заміщення;
- чітка і об'єктивна система відбору та оцінки кадрів, яка націлена на залучення, заохочення, утримання та просування кращих працівників;
- зрозуміла і прозора система критеріїв оцінки, незалежні атестаційні комісії зі змішаним складом, апеляційні комісії для незгодних з оцінкою екзаменаторів або результатами їх праці;
- контрактні відносини органу влади та службовця, що додає їм взаємної ясності і визначеності.

3) *Компенсаційні обмеження*. Працюючи на державній службі, людина бере на себе додаткові зобов'язання та обмеження. Тому цілком справедливо компенсувати ці недоліки через систему пільг та виплат.

4) *Пріоритет «живих» грошей над «тіньовими» пільгами*. Будь-які тіньові привілеї – це свого роду «таємна угода», яка містить в собі потенційне свавілля та можливості для зловживань. Тому варто «перевернути піраміду», істотно збільшивши прямі грошові виплати і різко скоротивши «пільгові» блага.

5) *Перехід на госпрозрахунок значної частини державної служби*. Економічне пристосування державної служби до умов ринку передбачає, зокрема, зміну в статусі цілого ряду служб і організацій. Крім того, скорочується «економічне поле» для корупції.

6) *Прозорість*. Суспільство має право громадського контролю, право знати, як і за якими правилами, працює державний апарат, мати доступ до необхідних нормативних документів та відомостей, брати участь у процесі вирішення нагальних питань.

7) *Орієнтація на клієнта*. Поняття «клієнт» в даному випадку розуміється за аналогією до ринкових відносин і є протилежним «прохачеві», що передбачає безправність того, хто звертається. Чиновник служить громадянам і це є головною рисою громадянського суспільства.

8) *Службова лояльність*. У радянські часи у ході добору кадрів перевага надавалась не діловим якостям, а політичній приналежності. На сучасному етапі необхідним мінімумом є лояльність службовому обов'язку.

9) *Увага до етичних регуляторів поведінки*. У світлі необхідності обмеження бюрократичного свавілля і корупції, це передбачає підвищення уваги до моральних якостей посадовців, до проблем адміністративної моралі, яким у високорозвинених країнах світу надають вагомого і самостійного значення.

10) *Системність підготовки та перепідготовки кадрів*. Посправжньому радикальні зміни в апараті можуть відбутися лише з приходом нового покоління управлінських кадрів.

Модель державного управління повинна забезпечити ефективну роботу всіх без винятку складових державного механізму, незалежно від того, на яких засадах вони виконують свої функції. Через запровадження механізмів, що забезпечать зацікавленість усіх виконавців державної політики в певній галузі ефективно досягати встановлених цілей.

Закон України «Про державну службу» [314], вступ в дію якого уже тричі переносився, а також законопроект новітнього Закону «Про державну службу» [315], враховують багато окреслених принципів управління державною службою, однак, необхідним є суттєвий акцент на запровадженні змін не лише у загально організаційній побудові моделі державного управління, але і запровадження виважених, неупереджених підходів до роботи з персоналом на державній службі. А це, перш за все, чітка і об'єктивна система відбору кадрів, а також зрозуміла і прозора система критеріїв оцінки державних службовців та їх діяльності. Крім того, вкрай необхідна менеджеризація і маркетизація значної частини державної служби, в основі якої повинна бути орієнтація на клієнта (громадянина).

Після огляду певної літератури [409, 471, 477-480] можна виділити кілька різних принципів, кожен з яких тією чи іншою мірою впливає на підбір і оцінку персоналу:

1) *Меритократія*. Це принцип, згідно з яким слід відбирати кращого кандидата і доручати кращу роботу найбільш кваліфікованому працівнику. Це система, коли при владі перебувають люди з найбільшими здібностями. Він вважається наріжним каменем раціонального підходу в сучасному управлінні персоналом.

2) *Уникання ризику*. Даний принцип припускає запобігання прийняття на роботу людей, які можуть становити ризик для організації – або внаслідок їх психологічної або фізичної невідповідності роботі, або через недостатню кваліфікацію для відповідності стандартам професії в довгостроковій перспективі.

3) *Зайнятість і можливість кар'єрного зростання*. Згідно з цим принципом професійна діяльність є головним способом побудови кар'єри.

Внаслідок цього підбір має сприяти справедливому розподілу зайнятості і кар'єрних можливостей серед службовців. Як такий цей принцип може розглядатися як протилежність меритократії.

4) *Рівні шанси*. Цей принцип, що відображає процедурну справедливість, має на увазі, що процедури підбору та оцінки повинні бути вільні від упередженості та дискримінації.

5) *Двобічність*. Даний принцип визначає підбір як предмет відносин двох сторін – роботодавця і кандидата. При цьому, мається на увазі високий ступінь відкритості, можливість висловлювати невдоволення та наявність процедур вирішення спірних питань і корекції неправильних рішень.

6) *Залученість*. Цей принцип підкреслює інтереси інших сторін, крім роботодавців і кандидатів. Наприклад, потенційні колеги та підлеглі або співробітники суміжних департаментів можуть бути членами комітетів з підбору персоналу.

Парадигма «*правильна людина на правильному місці*» базується на уявленні про ринок праці як наборі незмінних людей незмінних професій і на розумінні підбору та оцінки персоналу як зіставлення людей і професій. Ця парадигма виконувала важливу соціальну функцію минулого століття, легітимізуючи необхідність масштабної реструктуризації європейського ринку праці для переходу з сільськогосподарського на індустріальне виробництво, обіцяючи «краще» місце роботи кожному робітникові, послуживши концептуальною базою для розвитку інструментів підбору персоналу. В даний час люди сприймаються, скоріше, як гнучкі, тобто здатні змінюватися і навчатися, а професії вважаються, по суті своїй, динамічними, оскільки організації знаходяться в процесі циклічних змін.

Р. Роу запропонував альтернативну парадигму, названу *театральною моделлю*, в якій поняття театру використовується як метафора сучасної організації (установи). Метафора описує організацію як театральну трупу, яка готова до постановки нової п'єси. Трупа отримує складне завдання, яке повторюється певну кількість разів, а можливо, – лише одноразово. Підбір, зазвичай, здійснюється безпосередньо перед початком роботи і ґрунтується на оцінці продуктивності при виконанні схожих завдань. І очевидним є той факт, що одного тільки підбору недостатньо для досягнення необхідної продуктивності. Знання, навички та продуктивність кожного співробітника і команди в цілому повинні розвиватися в загальному процесі навчання (репетиції). Після того як п'єса зіграна один або кілька разів, трупа розпускається. Наступного разу вибирається нова п'єса, і цикл повторюється, це означає, що створена команда успішна і стійка.

У той час, як парадигма *правильна людина на правильному місці* сконцентрована на створенні умов для високої продуктивності шляхом закриття вакансій кваліфікованими співробітниками, *театральна модель* націлена на

розвиток компетенцій та формування продуктивності, акцентуючи увагу на взаємозв'язку між підбором, навчанням на практиці і управлінням.

У рамках парадигми *правильна людина на правильному місці*:

- 1) підбір розглядається як разовий захід, тобто підбір є передумовою більш тривалої роботи людини на даному місці;
- 2) людина оцінюється в цілому по відношенню до конкретної вакансії як відповідний або невідповідний;
- 3) існує суворе розмежування між підбором та іншими діями, які стосуються кандидата, що передбачає гнучкість людини і посади.

У термінах основних принципів підбору фокус робиться на принципі *меритократії* і *уникнення ризику*.

Навпаки, у *театральній моделі*:

- 1) існують повторювані серії відбору, які проводяться безпосередньо перед тим, як в силу вступають нові організаційні умови;
- 2) підбір ґрунтується на аспектах, які є критичними для виконання конкретної ролі і можливості оволодіння нею через колективне навчання, але не для роботи людини на посади в цілому;
- 3) також існує сильний взаємозв'язок між підбором, навчанням і наставництвом в ході робочого процесу.

У даній парадигмі акцент робиться на принципах *зайнятості* і *кар'єрних можливостей*.

Важливим питанням для досліджень в області підбору, звичайно, є визначення поняття «компетенції», а також узгодження понять «компетенція» і «компетентність» (див. розділ 3.4). Компетенція може розглядатися як критерій, в той час як компетентності зводяться до індивідуальних характеристик, таким як знання, навички, схильності і здібності.

Запропонована зміна парадигми – перехід від моделі *правильна людина на правильному місці* до *театральної моделі* – відкриває можливості для нововведень в методах підбору та оцінки персоналу. Можна згадати три потенційних шляхи вирішення проблеми здійснення підбору персоналу в дуже динамічному середовищі:

- 1) *Всеохоплююча особистісно-орієнтована оцінка*. Підбір та оцінка можуть бути засновані на особистісному профілі, включати значний набір оціночних методик, які включають широкий спектр якостей і компетентностей, з яких можна виділити ті, що важливі для декількох типів завдань або місій;
- 2) *Оцінка, сфокусована на компетенціях*. Це оцінка конкретних базових компетенцій, що узгоджуються з відносно незмінними трудовими функціями. Незважаючи на те, що професії можуть змінюватися за структурою і технологіями, природа завдань і базові психологічні процеси будуть залишатися незмінними, внаслідок чого проорокування може будуватися на знанні про незмінні базові компетенції;

3) *Підбір точно в строк*. Рішення про вибір співробітника приймається безпосередньо перед постановкою нового завдання або створенням нової команди. Підбір може бути обмежений тільки майбутнім завданням і, отже, здійснюватися неодноразово, як це робиться в *театральній моделі*.

Розділ 2.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Підходи щодо формування оцінки державних службовців

Кадри – це істинний резерв підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності будь-якої організації або установи. Від того, наскільки ефективно буде організована діяльність кожного державного службовця в рамках структурного підрозділу і органу влади, залежить успіх його функціонування. Результат діяльності установи (органу влади) можна представити як кумулятивне виконання завдань і робіт усіма державними службовцями [25]:

$$Q = f(p_1, p_2, \dots p_i, \dots p_n), \quad (2.1)$$

де p_i – продуктивність i -го державного службовця.

Головне в оцінці діяльності кожного державного службовця – це виявлення та виправлення його негативних якостей і слабких сторін роботи, що дає можливість підвищити ефективність діяльності всього органу влади. Надаючи характеристику кадрового потенціалу державної служби, необхідно враховувати істотні відмінності критеріїв оцінки окремих державних службовців і кадрового корпусу (системи управління персоналом) органу влади в цілому [24, 105, 147, 397].

Понад десятиліття в Україні проводиться реорганізація діяльності державних службовців та органів влади з метою підвищення ефективності їх роботи. Але результати здійснюваних перетворень вельми суперечливі і поки не привели до оптимізації функцій і структури системи державного управління та підвищення якості її функціонування. Серед причин необхідності реформування системи ефективності державного управління можна виділити [25]:

- недостатнє фінансування та постійні проблеми бюджету;
- зниження довіри громадян до інститутів держави;
- втрата керованості практично на всіх рівнях;
- відсутність матеріальних та моральних стимулів до результативності у абсолютній більшості державних службовців.

Однією з основних проблем, що перешкоджають досягненню певних зрушень у даному напрямку, є відсутність загальноновизнаної методики для

аналізу та оцінки внеску тих чи інших органів влади чи державних службовців у хід соціально-економічних процесів, які відбуваються в Україні.

Оцінка персоналу, в тому числі і державних службовців, пронизує всю систему управління персоналом – підбір, відбір і розстановку кадрів, професійний розвиток і мотивацію. Певна оцінка необхідна для прийняття обґрунтованого рішення про звільнення працівника.

Оцінці персоналу присвячена досить велика кількість робіт. Але, незважаючи на це, багато дослідників по-різному розуміють значення терміна *оцінка* персоналу і часто ототожнюють його з терміном *атестація*. Пов'язано це, перш за все, зі схожістю основних цілей цих понять – отримання об'єктивної інформації про персонал. В Енциклопедичному словнику Ф. Брокгауза і І. Ефрона є класичне визначення терміна *атестація* як «визначення кваліфікації правника з метою відповідності його посаді», хоча у науковій літературі існує багато різних підходів до визначення цих понять, які коротко представлені в табл. 2.1.

Крім того, в літературі часто використовується таке поняття, як *оцінка робіт* [408, 428]. Стосовно державних службовців пропонується вживати термін *оцінка діяльності*. Поняття *робота* і *діяльність* нерідко вживаються як тотожні. Дійсно, в більшості випадків відмінність між роботою і діяльністю неістотна, тому можна стверджувати, що діяльність – це більш широке визначення роботи, а робота – один з видів діяльності, що визначає всі її інші види [32, 148].

Однією із закономірностей сучасного науково-технічного прогресу є збільшення опосередкованих ланок між людиною і природою, перетворення матеріального виробництва в контрольований людиною відносно незалежний від природи процес. Відбувається витіснення людини з безпосередньо продуктивної роботи у сферу науково-технічної та художньої творчості. Особливо це стосується діяльності в різних сферах суспільного життя (політика, культура, наука, виховання, дизайн, спорт, юриспруденція та ін.). У цих видах діяльності результат менш точно визначений, ніж у фізичній роботі. При цьому можна спостерігати менш тісний зв'язок між результатами і суб'єктом діяльності. Якщо робота супроводжується витратою фізичних сил, то діяльність не вимагає такої витрати фізичних сил, але вимагає більшої витрати розумових зусиль і нервових перевантажень [32].

Необхідно зауважити, що управління – це особливий вид діяльності, що виділився в ході розподілу і кооперації суспільної роботи (див. розділ 1.2). Відокремлення в самостійний вид діяльності стало прямим наслідком розвитку суспільного виробництва. Управлінська діяльність є різновидом розумової праці. Вона здійснюється людиною у вигляді нервово-психологічних зусиль, поєднує в собі творчі, логічні й технічні операції [146].

Таблиця 2.1.

Визначення термінів «атестація» і «оцінка» персоналу

Термін	Визначення
Оцінка персоналу	процес визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації завдань з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень [40]
	ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також реальних можливостей для оцінки перспектив зростання [408]
	проводиться з метою покращення розстановки і використання управлінської праці, вдосконалення апарату управління, інтенсифікації соціально-економічного розвитку колективу [278]
	запланована, суворо формалізована і стандартизована оцінка співробітників як членів організації, що займають певні посади [278]
	результат і процес порівняння, порівняння предмета оцінки (пізнаваного – характеристик людини, результату і процесу праці) з тим, що може виступати еталоном, тобто відомого, пізаного або представленого людиною [402]
	формальний процес, за допомогою якого визначається відносна складність різних видів робіт з метою встановлення оплати [428]
	цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця [114]
Атестація персоналу	в перекладі з латинської «attestatio» означає свідчення, що означає визначення кваліфікації працівника, рівня знань учнів, відгук, характеристика, процес оцінювання відповідності будь-кого деяким критеріям [39]
	комплексні кадрові заходи, призначені для оцінки відповідності рівня праці, якостей і потенціалу особистості працівника організації вимогам виконуваної діяльності [347]
	кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності. Головне її призначення – не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника [408]
	періодична комплексна перевірка рівня ділових, особистісних якостей, а також відповідність моральних якостей працівника його посаді і виконуваним роботам [423]
	процедура систематичної формалізованої оцінки, згідно із заданими критеріями відповідності, діяльності конкретного працівника чітким стандартам виконання роботи на даному робочому місці, на даній посаді за певний період часу [40]
	періодично здійснювана процедура з визначення рівня їх професійної підготовки, правової культури і здатності працювати з громадянами [200]

Продовження таблиці 2.1.

Атестація державних службовців	визначення рівня професійної підготовки та духовно-моральної відповідності працівника вимогам займаної посади, кваліфікації, виконуваної ним роботи (функцій) [149]
	проводиться для визначення відповідності посаді цивільної служби при вирішенні питань, пов'язаних з визначенням переважного права на заміщення посади цивільної служби при скороченні посад цивільної служби в державному органі, а також питань, пов'язаних із зміною умов оплати праці цивільних службовців [114]
	юридичний обов'язок проходження періодичної перевірки рівня своєї професійної підготовленості (кваліфікації) і відповідності займаній посаді [300]

Основна мета управління – створення необхідних умов (організаційних, технічних, соціальних тощо) для реалізації завдань організації, а також координація та узгодження спільної діяльності працівників заради досягнення конкретних результатів [70, 282].

Викладені вище різні варіанти трактування понять «оцінка персоналу», «атестація», «оцінка робіт» свідчать про: відсутність єдиного підходу до визначення об'єкта і мети оцінки; необхідність визначення чітких критеріїв оцінки та єдиної методики; складнощі (комплексність) її визначення в реальній практиці [286, 287].

Існуюча різноманітність трактувань цих понять викликана відмінністю підходів до вивчення процесів оцінки і атестації. Це положення не можна вважати помилковим, тому що різні автори досліджують певний аспект, що призводить до формування того чи іншого категорійно-понятійного апарату.

Аналіз наведених визначень показує, що єдиної думки відносно понять «атестація» і «оцінка» не існує. На підставі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки [335]:

- оцінка та атестація – це періодично здійснювані процедури, що організовуються роботодавцем або керівництвом організацій та установ;
- оцінюється ефективність діяльності співробітника, а не сам співробітник;
- атестація – частина оцінки діяльності співробітника;
- визначається відповідність кваліфікації співробітника певним критеріям;
- діяльність співробітників важлива не сама по собі, а пов'язана з метою реалізації завдань організації;
- визначається кваліфікація співробітника, рівень ділових, особистісних якостей, рівень знань;
- в результаті оцінки формується база даних для управління персоналом.

Наприклад, результати досліджень 2013-2014 років, в якому взяли участь державні службовці Кіровоградської області (1069 – категорії «спеціалісти» [121] і 727 – категорії «керівники» [137]) показує, що не бачать особ-

ливої різниці між атестацією та щорічною оцінкою 75% керівників-респондентів і 70% спеціалістів-респондентів. Існуючі процедури оцінювання державних службовців [115, 134, 322] вважають об'єктивними лише 36% керівників-респондентів і близько половини спеціалістів-респондентів (рис. 2.1). Більше половини спеціалістів-респондентів і майже 3/4 керівників-респондентів відзначають про недоліки в атестації, аж до повної неприйнятності застосування процедури в даному виді (рис. 2.2).

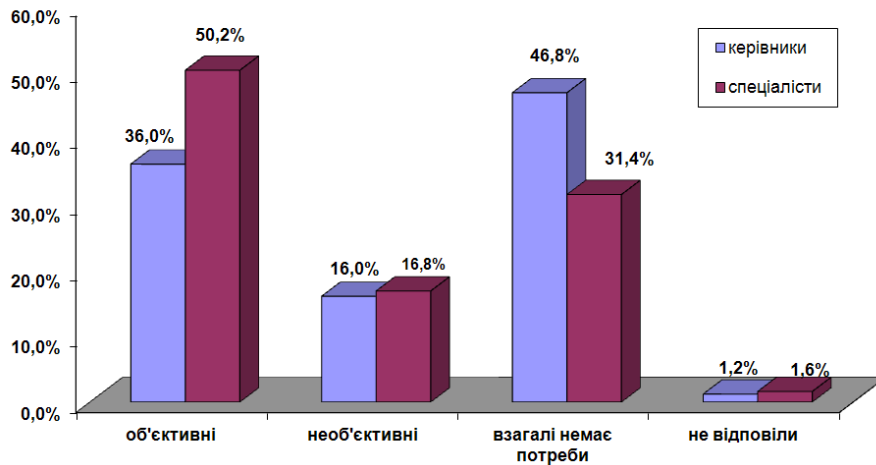


Рис. 2.1. Відчуття державними службовцями об'єктивності процедури оцінки і атестації

За оцінками експертів, понад 2/3 респондентів обох опитувань не сильно вірять в об'єктивність оцінки, а близько 14% взагалі не вірять (рис. 2.2). Також спостерігається велика «солідарність» керівників-респондентів і спеціалістів-респондентів у питанні перевірки чиновників на чесність: 58% вважає це необхідним, а ще чверть опитаних говорять про перевірку тільки керівного складу органів влади [137].

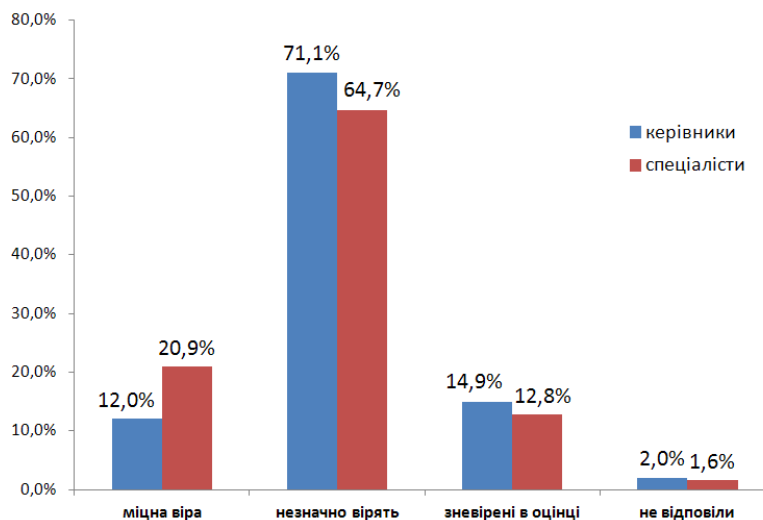


Рис. 2.2. Віра державних службовців в існуючу систему оцінювання

Ці результати є вагомою підставою для початку процесу зміни існуючої в Україні системи оцінювання державних службовців.

Взагалі, говорячи про оцінку державних службовців, у визначенні «оцінка» пропонується вживати поняття оцінки їх якостей (властивостей) та ефективності (результатів діяльності, роботи). Процес оцінки державних службовців та ефективності їх діяльності включає в себе наступні елементи:

- опис чітких стандартів діяльності для кожної посади і критеріїв оцінки ефективності цієї діяльності в посадових регламентах та інструкціях державних службовців;
- створення процедури оцінки якостей державних службовців та ефективності їх діяльності (періодичність, методи оцінки, органи, що відповідають за її проведення);
- обговорення з державним службовцем результатів його оцінки;
- прийняття рішення за результатами оцінки і документування оцінки.

В одній з робіт [300] запропоновано вживати термін «атестація персоналу» у випадках, якщо йдеться про правову оцінку персоналу із суворо регламентованим порядком її проведення, а також, якщо результати такої оцінки використовуються як правова база для прийняття атестаційною комісією управлінських рішень по відношенню до працівників. У всіх інших випадках пропонується вживати термін «оцінка персоналу», а сам процес оцінки буде називатися *оцінюванням (оцінкою)*. Пропонується підтримувати такий підхід і саме визначення.

На думку провідних дослідників [111, 251, 288, 310, 445], оцінка персоналу спрямована на досягнення трьох груп цілей: адміністративних; інформаційних; мотиваційних.

Адміністративні цілі досягаються при прийнятті правильних управлінських рішень по відношенню до державних службовців на основі їх оцінки (прийом на роботу, переміщення, направлення на навчання або підвищення кваліфікації, заохочення або покарання та ін.).

Інформаційні цілі – це, перш за все, встановлення конструктивного зворотного зв'язку між органом влади і державним службовцем, який повинен знати, як оцінюється він сам і результати його діяльності, на якому рівні знаходиться його кваліфікація. Знання своєї оцінки, як особистості, і оцінки своєї діяльності є певною потребою будь-якої людини, тому що ці знання допоможуть їй скорегувати дії для підвищення своєї кваліфікації та більш якісного виконання покладених на неї функцій і завдань. Це є своєрідний дуже важливий мотиватор.

Мотиваційні цілі полягають у тому, щоб сформувати мотивацію працівників. Прив'язана до системи мотивації об'єктивна оцінка спонукає персонал працювати більш ефективно і прагнути до професійного розвитку

[350]. І власне кажучи, сама об'єктивна оцінка державного службовця є одним з головних мотиваційних факторів.

Аналіз літератури, наведеної в роботі [28], дозволяє виділити наступні групи кадрових завдань, які базуються на оцінці державних службовців:

- підбір кадрів (планування потреби в кадрах, підбір нових співробітників, відбір співробітників проектних груп);
- визначення ступеня відповідності державних службовців займаним посадам, розстановка (атестація, прогнозування кар'єрного зростання державних службовців, розстановка кадрів);
- поліпшення використання кадрів і вдосконалення роботи (виявлення ступеня завантаження державних службовців, вдосконалення прийомів, методів роботи та стилю управління, планування вертикальної та горизонтальної кар'єри);
- забезпечення внутрішньою документацією (опис робочих місць, матриць розподілу відповідальності, штатного розпису, нормативної документації, посадових інструкцій);
- підготовка розвитку державного службовця (розробка програм навчання та підвищення кваліфікації, визначення напрямків для саморозвитку, професійна адаптація);
- мотивація державних службовців (стимулювання за результатами праці, організація преміювання або стягнення);
- поліпшення психологічного клімату в органах влади (виявлення конфліктних особистостей, визначення сумісності державних службовців, обґрунтований розподіл ролей між членами команди).

Таким чином, багатоцільова спрямованість оцінки державних службовців, її можливості і тісні взаємозв'язки з кадровими завданнями визначають оцінці державних службовців основне місце в системі кадрового менеджменту в сфері державного управління [11, 85, 310, 408, 445].

При цьому оцінка державних службовців [251, 288]:

- повинна бути комплексною і охоплювати різні аспекти діяльності та поведінки державного службовця;
- повинна бути періодичним і ретельно спланованим заходом, передбачуваним і неминучим для державних службовців;
- її результат повинні бути максимально об'єктивними і сприйматися державним службовцем як справедливий;
- її критерії повинні бути заздалегідь відомі, відкриті і зрозумілі державним службовцям;
- повинна бути відокремлена від критики, а зворотний зв'язок за результатами оцінки має здійснюватися при максимально доброзичливих умовах для того, щоб залучити державного службовця до конструктивного обговорення виявлених прогалин і недоліків у роботі;

- державні службовці повинні оцінюватися незалежно від власної думки;
- на результати оцінки не повинні впливати, так звані, «ситуативні чинники»: настрої, минулі успіхи і невдачі, стан оцінюваних в момент оцінки;
- оціночні заходи повинні природним чином вбудовуватися в систему кадрової роботи державного органу.

Ключовим завданням при проведенні оцінки державних службовців є формування предмета оцінки, тобто системи критеріїв, за якими вони будуть оцінюватися.

Загальна оцінка державного службовця $O_{дс}$ може бути розрахована за формулою [123, 126]:

$$O_{дс} = u_1 \times O_{кор} + u_2 \times O_{ока} + u_3 \times O_{рд}, \quad (2.2)$$

де $O_{кор}$ – оцінка кваліфікаційно-освітнього рівня (КОР);

$O_{ока}$ – оцінка особистісно-компетентнісних якостей;

$O_{рд}$ – оцінка результатів діяльності;

u_1, u_2, u_3 , – відповідні вагові коефіцієнти.

Значення коефіцієнтів u_i для кадрової задачі «Переміщення» і «Щорічна оцінка» (табл. 2.2) визначені за результатами опитування державних службовців категорії *керівники* у Кіровоградській області (727 анкет) [137].

Таблиця 2.2.

Значення вагових коефіцієнтів оцінки державного службовця в різних кадрових задачах

Кадрова задача	u_1	u_2	u_3
Відбір	1,0	0,0	0,0
Прийом на державну службу	0,4	0,6	0,0
Переміщення	0,3	0,3	0,4
Щорічна оцінка	0,3	0,3	0,4

Сама ж структура критеріїв, за якими слід оцінювати державного службовця, повинна визначати показники, які:

- відображають його освітньо-кваліфікаційний рівень;
- розкривають морально-психологічні характеристики;
- свідчать про організаторські здібності, діловитість, націленість на високу результативність діяльності;
- характеризують професійні можливості і рівень професіоналізму, ступінь реалізації професійного досвіду на займаній посаді;
- відображають мотиваційну направленість;
- свідчать про результативність та ефективність діяльності.

Перша складова загальної оцінки державних службовців $O_{кор}$ (формула 2.2) стосується оцінки рівня освіти, досвіду, стажу, наукової діяльності, наявності звань, відзнак тощо.

В оцінці державних службовців за особистісно-компетентнісними якостями $O_{окя}$ передбачається виявлення та облік тих особистісних якостей (властивостей), які можуть зробити істотний вплив на діяльність державних службовців, тобто оцінка професійно важливих якостей (ПВЯ) і різних компетентностей [442]. Без оцінки державних службовців за якостями неможливо ефективно і своєчасно вирішувати такі завдання:

- формування робочих команд: важливо правильно визначати психофізіологічні якості кожного державного службовця та визначати їх сумісність;
- прийом нового співробітника: важливо визначити відповідність психічного і фізичного здоров'я кандидатів на роботу вимогам посади та умовам роботи, виявити схильність кандидатів до конкретних видів діяльності, шляхом визначення їх нахилів, здібностей, умінь і рівнів знань;
- виявлення потенціалу державних службовців для їх розвитку та ефективного використання;
- висунення на нову посаду: необхідно оцінювати саме якості, від яких залежатимуть результати діяльності.

Під основними критеріями оцінки якостей державних службовців можна представити комплекс показників, які узагальнено будуть зібрані в три основні групи:

- *особистісно-психологічні властивості*, що можуть включати в себе такі критерії (показники), як: інтелект, працездатність, темперамент, енергійність, витримка, особисті інтереси, стан здоров'я, мотивація і задоволеність працею тощо;
- *духовно-моральні якості* (працьовитість, принциповість, відповідальність, самокритичність, справедливість, скромність, ввічливість, тактовність, правдивість, чуйність, сумлінність, інтелігентність);
- *соціально-демографічні* (стать, вік, соціальне походження, сімейний стан, рівень життя).

Перевагою оцінки державного службовця за якостями є те, що вона дозволяє отримати більш повну картину про нього, виявити його внутрішні резерви і спрогнозувати його потенціал. При оцінці державних службовців за якостями (властивостями), об'єктивність оціночних результатів цілком залежить від компетентності суб'єкта оцінки, тобто його особистого досвіду, знань, інтуїції, де може з'явитися проблема упередженості оцінювачів (експертів) [439].

Потенціал державного службовця складається з психофізіологічних та кваліфікаційних якостей [91, 195]. До числа найбільш загальних видів (класів) психічних властивостей відносяться:

- психічні риси (особистісні або індивідуальні риси) – це властивості темпераменту і характеру;
- задатки і здібності, серед яких розрізняють загальні, приватні (модальні) та спеціальні (уміння).

Вищеописані властивості особистості є основними, на основі їх формуються: властивості свідомості, що відображають, головним чином, інтелектуальну сферу людини; соціально-психологічні властивості, які характеризують взаємини особистості з оточенням; життєві мотиватори, які визначають вибір діяльності та її інтенсивність [348, 396, 431].

У психофізіологічну складову потенціалу працівника також включаються показники, що характеризують фізичне здоров'я.

Діагностування психофізіологічної складової державного службовця, головним чином, стосується оцінки його особистісних (психологічних) якостей, які необхідні для компетентного виконання завдань і робіт. Хоча слід особливо зауважити, що особистісні якості досить сильно впливають на формування ділових і професійних якостей [261, 383].

При діагностуванні психофізіологічної складової державних службовців, як правило, розглядаються такі групи якостей (характеристик): інтелектуальні; емоційні; мотиваційні; соціальні; особистісно-ділові характеристики [396, 420].

При всій простоті, формування групи особистісних якостей пов'язане з значними проблемами, що полягають у відборі якостей, їх формулюванні та обліку. Це обумовлене широким спектром особистісних якостей, значним суб'єктивізмом при їх сприйнятті (скільки людей, стільки й думок), а також труднощами в їх відстеженні (людина може мати якість, але вона не проявляється (у цьому випадку навіть самооцінка є суб'єктивною)). Зазначені особливості застосування особистісних властивостей в якості показників оцінки персоналу вимагають обережного і зваженого підходу при обов'язковому поєднанні з іншими групами показників [196, 290, 410].

Ділові якості – це ті якості, які забезпечують професійну діяльність фахівця незалежно від його посади. Наявність загальних ділових якостей є важливою умовою компетентної діяльності для будь-яких посад і рівнів управління (наприклад, якість «уміння організовувати роботу» необхідна як керівнику органу влади, так і фахівцю нижчої ланки, незалежно від їх посадових обов'язків). Ділові якості доцільно розглядати з позицій функцій управління: планування, організації, координування, контролю, мотивування.

Професійні якості – це ті якості, які характеризують професіоналізм фахівця, і володіння якими є необхідною передумовою виконання ним своїх обов'язків. У моделі будь-якого фахівця професійні якості є основними, що забезпечують не тільки ефективність діяльності, але і саму діяльність на певній посаді.

Ділові та професійні якості, як правило, розглядаються з позицій знань, умінь, навичок і спеціальних здібностей.

Для оцінки державних службовців за результатами діяльності (оцінка ефективності) O_{pd} передбачається формування набору показників, які здатні виміряти рівень участі державного службовця в діяльності організації. Основою для розрахунку таких показників найчастіше виступають об'єктивні кількісні дані, зафіксовані в бухгалтерських, статистичних звітах та інших документах. Для оцінки результатів діяльності державних службовців пропонується застосовувати показники, які відповідають ключовим показникам ефективності.

За допомогою оцінки ефективності діяльності державних службовців вирішуються такі основні завдання:

- виявлення відповідності займаній посаді;
- визначення внеску кожного державного службовця у діяльність органу влади та розробка системи оплати праці і стимулювання;
- підвищення індивідуальної віддачі від державних службовців за допомогою чіткої орієнтації на кінцевий результат;
- розвиток професіоналізму державних службовців.

Перевагою оцінок за результатами роботи є те, що вони відображають фактичну дійсність стану і носять значну ступінь доведеності.

Аналіз сучасних концепцій управління дозволяє виділити три методичні підходи до оцінки ефективності діяльності державних службовців.

При першому підході, виходять з того, що результатом діяльності державного службовця є стан справ в очолюваному ним органі влади. У цьому випадку, в якості показників ефективності управління, виступають техніко-економічні, фінансові, виробничі показники. Керівники оцінюються також за результатами впровадження і використання нових технологій і ноу-хау. При всій значущості такої оцінки, вона не дозволяє визначити міру активності і зусиль самого керівника, його особистий внесок у досягненні отриманих результатів, що важливо при його індивідуальній оцінці. Так, за результатами опитувань, в Кіровоградській області [137] про те, що в оцінці діяльності керівника необхідно оцінювати «показники підрозділу», відзначили 79% керівників-респондентів і 64% спеціалістів-респондентів. Також зазначено, що оцінювати державних службовців необхідно з позиції врахування попереднього досвіду (61% і 68% відповідно), а відповідно 38% і 31% – з позиції «лише сьогоднішньої діяльності».

При другому підході, в якості показників виступають результативність, якість і складність роботи. Серед показників оцінки державних службовців можуть бути: продуктивність, рівень виконання посадових обов'язків, відсоток виконання норм, втрати робочого часу, якість праці (відсоток помилок, несвоєчасного виконання завдань), рівень інформатизації та автоматизації процесів управління, важкість завдань [22, 276].

При третьому підході ефективність роботи державних службовців значною мірою визначається організацією їх роботи, мотивацією, морально-психологічним кліматом в державному органі. В якості показників, що визначають ефективність роботи керівників, пропонуються: плинність кадрів, підвищення кваліфікації персоналу, рівень дисципліни, використання фонду робочого часу, питома вага порушників трудової дисципліни, рівномірність завантаження персоналу, витрати на одного державного службовця [85]. Такою може бути модель оцінки системи управління персоналом органів влади за 7 показниками [134] (див. розділ 2.2).

Будь-який показник діяльності державного службовця, як правило, багатофакторний, тобто на його величину впливає кілька чинників. Кожен з вищеписаних підходів може бути ефективним тільки для вирішення певного (обмеженого) кола завдань, що стоять перед оцінкою державних службовців.

2.2. Оцінка системи управління персоналом органів влади

Система управління персоналом в органах влади базується одночасно на загальноприйнятих в державному і соціальному управлінні принципах, а також на принципах і нормах, що визначають основи управління персоналом. При цьому управління персоналом – це складний і багатогранний процес цілеспрямованої і організованої дії на службовців державного апарату в цілях досягнення певних результатів.

Теоретично існують можливості дослідити стан функціонування організацій та органів влади, взаємодію процесів управління персоналом, оцінки та стимулювання його діяльності [22, 64, 259, 283]. В той же час на практиці на рівні держави не застосовані будь-які методики щодо оцінювання системи управління персоналом органів влади.

Використання оцінки системи управління персоналу органів влади обумовлене, в першу чергу, практикою нових соціально-економічних, правових, трудових і етичних стосунків, які формуються в системі державного управління. Керівникам органів влади необхідно розглядати управління персоналом як самостійно функціонуючу систему. Тому процес управління персоналом необхідно вимірювати та оцінювати, щоб мати можливість визначати напрями підвищення ефективності діяльності органів влади.

Наприклад, у Казахстані з метою реалізації Указу Президента Республіки Казахстан від 19 березня 2010 року № 954 «Про систему щорічної оцінки діяльності центральних державних і місцевих виконавчих органів областей, міст республіканського значення, столиці» впроваджена відповідна методика оцінки ефективності діяльності по управлінню персоналом [243].

Аналогічно оцінку управління персоналом державного органу пропонується здійснюватись щорічно за наступними показниками:

- підбір персоналу;
- укомплектованість штату;
- плинність кадрів;
- професіоналізація персоналу;
- рівень корумпованості;
- задоволеність державних службовців роботою;
- використання інформаційних технологій.

За кожним показником (табл. 2.2) визначаються його складові [134], відповідно до яких розраховуються бали за формулами, які представлені далі в цьому розділі.

Таблиця 2.2.

Показники для оцінки управління персоналом органів влади

	Найменування показників	Позначення	Вагове значення
1.	Підбір персоналу	R_1	10
1.1.	Відбір з кадрового резерву	$R_{1\text{кадр}}$	5
1.2.	Відбір за конкурсом	$R_{1\text{конк}}$	5
2.	Укомплектованість штату	R_2	10
2.1	Частка людино-днів, що утворилася за рахунок наявності вакантних посад	$R_{2\text{вак}}$	5
2.2	Питома вага людино-днів, впродовж яких посади не були обійняті внаслідок хвороби державних службовців	$R_{2\text{хвор}}$	5
3.	Плинність кадрів	R_3	15
3.1	Рівень плинності керівників	$R_{3\text{кер}}$	5
3.2	Рівень плинності спеціалістів	$R_{3\text{спец}}$	5
3.3	Середній стаж роботи усіх працівників	$R_{3\text{стаж}}$	5
4.	Професіоналізація персоналу	R_4	15
4.1	Частка державних службовців, що пройшли підвищення кваліфікації	$R_{4\text{квал}}$	5
4.2	Частка державних службовців, направлених на навчання в магістратуру державного управління	$R_{4\text{маг}}$	5
4.3	Частка державних службовців, що взяли участь у конкурсі «Кращий державний службовець»	$R_{4\text{кле}}$	5
5.	Рівень корумпованості	R_5	20
5.1	Частка державних службовців, засуджених за скоєння корупційного злочину	$R_{5\text{засуд}}$	10
5.2	Частка державних службовців, що притягнуті до відповідальності за здійснення корупційного правопорушення	$R_{5\text{прит}}$	10

Продовження таблиці 2.2.

6.	Задоволеність державних службовців роботою	R₆	15
6.1	Частка державних службовців, незадоволених можливостями кар'єрного зростання	R _{6кар}	5
6.2	Частка державних службовців, незадоволених системою мотивації і заохочення	R _{6мот}	5
6.3	Частка державних службовців, незадоволених умовами праці	R _{6умов}	5
7.	Використання інформаційних технологій	R₇	15
7.1	Доступність і відкритість сайту	R _{7сайт}	5
7.2	Використання системи електронного документообігу	R _{7елдок}	5
7.3	Частка функцій державного органу в електронному форматі	R _{7елфункц}	5
			100

Оцінка за показником «Підбір персоналу» R_1 може розраховуватися за наступною формулою:

$$R_1 = R_{1\text{кадр}} + R_{1\text{конк}}, \quad (2.3)$$

де $R_{1\text{кадр}}$ – оцінка за показником «Відбір з кадрового резерву»;
 $R_{1\text{конк}}$ – оцінка за показником «Відбір за конкурсом».

$$R_{1\text{кадр}} = k_{11} \times (1 - g_{11} \times A_{\text{кадр}} / A_{\text{прийн}}) \quad (2.4)$$

де k_{11} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5);
 $A_{\text{кадр}}$ – кількість державних службовців, прийнятих до органу влади з кадрового резерву;
 $A_{\text{прийн}}$ – загальна кількість прийнятих за звітний період;
 g_{11} – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 10).

$$R_{2\text{конк}} = k_{12} \times (1 - g_{12} \times A_{\text{конк}} / A_{\text{прийн}}) \quad (2.5)$$

де k_{12} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5);
 $A_{\text{конк}}$ – кількість державних службовців, прийнятих за конкурсом;
 g_{12} – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 10).

Якщо у звітному періоді державним органом не були об'явлені конкурси на заняття вакантних посад, і вакантні посади були відсутні, то державному органу за цим показником ставиться максимальне значення.

Якщо у звітному періоді державним органом не були об'явлені конкурси на зайняття вакантних посад, але вакантні посади були в наявності, то державному органу ставиться значення 0.

Оцінка за показником «Укомплектованість штату» R_2 розраховується за наступною формулою:

$$R_2 = R_{2\text{вак}} + R_{2\text{хвор}}, \quad (2.6)$$

де $R_{2\text{вак}}$ – оцінка за показником «Частка людино-днів, що утворилася за рахунок наявності вакантних посад»;

$R_{2\text{хвор}}$ – оцінка за показником «Питома вага людино-днів, впродовж яких посади не були обійняті внаслідок хвороби державних службовців».

$$R_{2\text{вак}} = k_{21} \times (1 - g_{21} \times A_{\text{вак}} / B), \quad (2.7)$$

де k_{21} – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5);
 $A_{\text{вак}}$ – кількість людино-днів, що утворились за рахунок наявності вакантних посад;

B – загальна кількість людино-днів;

g_{21} – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 10).

Загальна кількість людино-днів визначається за наступною формулою:

$$B = C \times D, \quad (2.8)$$

де C – середня штатна чисельність органу влади (це середнє значення суми штатної чисельності держоргану з першого по четвертий квартал включно);

D – середня кількість робочих днів у році.

$$R_{2\text{хвор}} = k_{22} \times (1 - g_{22} \times A_{\text{хвор}} / B), \quad (2.9)$$

де k_{22} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5);

$A_{\text{хвор}}$ – кількість людино-днів, впродовж яких посади не були обійняті унаслідок хвороби державних службовців;

B – загальна кількість людино-днів;

g_{22} – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 10).

Оцінка за показником «Плинність кадрів» R_3 розраховується за наступною формулою:

$$R_3 = R_{3\text{кер}} + R_{3\text{спец}} + R_{3\text{стаж}}, \quad (2.10)$$

де $R_{3\text{кер}}$ – оцінка за показником «Рівень плинності керівників»;

$R_{3\text{спец}}$ – оцінка за показником «Рівень плинності спеціалістів»;

$R_{3\text{стаж}}$ – оцінка за показником «Середній стаж роботи усіх працівників».

Необхідно зауважити, що при розрахунку оцінки по плинності кадрів не враховуються звільнені державні службовці:

- у зв'язку з виходом на пенсію;
- у зв'язку з реорганізацією державного органу або скороченням штату;
- за станом здоров'я.

$$\mathbf{R}_{3\text{кер}} = \mathbf{k}_{31} \times (1 - \mathbf{g}_{31} \times \mathbf{A}_{3\text{звкер}} / \mathbf{A}_{\text{кер}}), \quad (2.11)$$

де \mathbf{k}_{31} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5);

$\mathbf{A}_{3\text{звкер}}$ – кількість державних службовців з числа керівників, звільнених у звітному періоді;

$\mathbf{A}_{\text{кер}}$ – кількість керівних посад;

\mathbf{g}_{31} – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 5).

$$\mathbf{R}_{3\text{спец}} = \mathbf{k}_{32} \times (1 - \mathbf{g}_{32} \times \mathbf{A}_{3\text{звспец}} / \mathbf{A}_{\text{спец}}), \quad (2.12)$$

де \mathbf{k}_{32} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5);

$\mathbf{A}_{3\text{звспец}}$ – кількість державних службовців із числа спеціалістів, звільнених у звітному періоді;

$\mathbf{A}_{\text{спец}}$ – кількість посад спеціалістів;

\mathbf{g}_{32} – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 4).

$$\mathbf{R}_{3\text{стаж}} = \mathbf{k}_{33} \times (\mathbf{S}/10), \quad (2.13)$$

де \mathbf{k}_{33} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5);

\mathbf{S} – середній стаж роботи державних службовців в органі влади.

Оцінка за показником «Професіоналізація персоналу» \mathbf{R}_4 розраховується за наступною формулою:

$$\mathbf{R}_4 = \mathbf{R}_{4\text{квал}} + \mathbf{R}_{4\text{маг}} + \mathbf{R}_{4\text{кдс}}, \quad (2.14)$$

де $\mathbf{R}_{4\text{квал}}$ – оцінка за показником «Частка державних службовців, що пройшли підвищення кваліфікації»;

$\mathbf{R}_{4\text{маг}}$ – оцінка за показником «Частка державних службовців, направлених на навчання в магістратуру державного управління»;

$\mathbf{R}_{4\text{кдс}}$ – оцінка за показником «Частка державних службовців, що взяли участь у конкурсі «Кращий державний службовець»».

$$\mathbf{R}_{4\text{квал}} = \mathbf{k}_{41} \times (\mathbf{A}_{\text{квал}} / \mathbf{A}_{\text{плквал}}), \quad (2.15)$$

де \mathbf{k}_{41} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5);

$\mathbf{A}_{\text{квал}}$ – кількість державних службовців, що пройшли курси підвищення кваліфікації у звітному періоді;

$A_{\text{плквал}}$ – кількість державних службовців, що підлягають підвищенню кваліфікації у звітному періоді (згідно з планом-графіком).

$$R_{4\text{маг}} = k_{42} \times (A_{\text{маг}} / C), \quad (2.16)$$

де k_{42} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5);

$A_{\text{маг}}$ – кількість державних службовців, направлених на навчання в магістратуру державного управління.

$$R_{4\text{кдс}} = k_{43} \times (A_{\text{кдс}} / C), \quad (2.17)$$

де k_{43} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5);

$A_{\text{кдс}}$ – кількість державних службовців, які взяли участь у конкурсі «Кращий державний службовець».

Оцінка за показником «Рівень корумпованості» R_5 розраховується за наступною формулою:

$$R_5 = R_{5\text{засуд}} + R_{5\text{пр}}, \quad (2.17)$$

де $R_{5\text{засуд}}$ – оцінка за показником «Частка державних службовців, засуджених за скоєння корупційного злочину»;

$R_{5\text{пр}}$ – оцінка за показником «Частка державних службовців, що притягнуті до відповідальності за здійснення корупційного правопорушення»

$$R_{5\text{засуд}} = k_{51} \times (1 - g_{51} \times A_{\text{засуд}} / C), \quad (2.18)$$

де k_{51} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 10);

$A_{\text{засуд}}$ – кількість державних службовців, засуджених за скоєння корупційного злочину;

g_{51} – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 100).

$$R_{5\text{пр}} = k_{52} \times (1 - g_{52} \times A_{\text{пр}} / C), \quad (2.19)$$

де k_{52} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 10);

$A_{\text{пр}}$ – кількість державних службовців, що притягаються до відповідальності за здійснення корупційного правопорушення;

g_{52} – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 80).

Оцінка за показником «Задоволеність державних службовців роботою» в державному органі R_6 виконується за результатами опитувань у вигляді анонімного анкетування. Для її розрахунку можна скористатися наступною формулою:

$$\mathbf{R}_6 = \mathbf{R}_{6\text{кар}} + \mathbf{R}_{6\text{мот}} + \mathbf{R}_{6\text{умов}}, \quad (2.20)$$

де $\mathbf{R}_{6\text{кар}}$ – оцінка за показником «Частка державних службовців, незадоволених можливостями кар’єрного зростання»;

$\mathbf{R}_{6\text{мот}}$ – оцінка за показником «Частка державних службовців, незадоволених системою мотивації і заохочення»;

$\mathbf{R}_{6\text{умов}}$ – оцінка за показником «Частка державних службовців, незадоволених умовами праці».

$$\mathbf{R}_{6\text{кар}} = \mathbf{k}_{61} \times (1 - \mathbf{g}_{61} \times \mathbf{A}_{\text{кар}} / \mathbf{P}), \quad (2.21)$$

де \mathbf{k}_{61} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5);

$\mathbf{A}_{\text{кар}}$ – кількість державних службовців, незадоволених можливостями кар’єрного зростання в державному органі;

\mathbf{P} – кількість державних службовців, що взяли участь в опитуванні;

\mathbf{g}_{61} – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 2).

$$\mathbf{R}_{6\text{мот}} = \mathbf{k}_{62}^* (1 - \mathbf{g}_{62} \times \mathbf{A}_{\text{мот}} / \mathbf{P}), \quad (2.22)$$

де \mathbf{k}_{62} – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5);

$\mathbf{A}_{\text{мот}}$ – кількість державних службовців, незадоволених системою мотивації і заохочення в державному органі;

\mathbf{g}_{62} – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 2).

$$\mathbf{R}_{6\text{умов}} = \mathbf{k}_{63} \times (1 - \mathbf{g}_{63} \times \mathbf{A}_{\text{умов}} / \mathbf{P})$$

де \mathbf{k}_{63} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5);

$\mathbf{A}_{\text{умов}}$ – кількість державних службовців, незадоволених умовами праці в органі влади;

\mathbf{g}_{63} – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 2).

Оцінку «Використання інформаційних технологій» пропонується ввести з метою визначення ефективності використання ІКТ органом влади для оптимізації бізнес-процесів і підвищення прозорості діяльності державного органу. Це відповідає реалізації ініціативи Партнерство «Відкритий уряд» [163, 320]. Оцінка за показником «Використання інформаційних технологій» \mathbf{R}_7 розраховується за наступною формулою:

$$\mathbf{R}_7 = \mathbf{R}_{7\text{сайт}} + \mathbf{R}_{7\text{елдок}} + \mathbf{R}_{7\text{елфуки}}, \quad (2.23)$$

де $\mathbf{R}_{7\text{сайт}}$ – оцінка за показником «Доступність і відкритість сайту»;

$\mathbf{R}_{7\text{елдок}}$ – оцінка за показником «Використання системи електронного документообігу»;

$R_{7\text{елфукц}}$ – оцінка за показником «Частка функцій державного органу в електронному форматі».

$$R_{7\text{сайт}} = k_{71} \times E_{\text{сайт}}, \quad (2.24)$$

де k_{71} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5);

$E_{\text{сайт}}$ – середня оцінка експертів (значення від 0 до 1).

Якщо сайт державного органу відсутній, то значення цього показника приймається як 0.

$$R_{7\text{елдок}} = k_{72} \times [0; 1], \quad (2.25)$$

де k_{72} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5).

При наявності електронного документообігу в державному органі даний показник дорівнює 5 (ваговий коефіцієнт, помножений на 1). Якщо в державному органі не впроваджено електронний документообіг в діловодстві, то значення цього показника приймається як 0.

$$R_{7\text{елфукц}} = k_{73} \times (F_{\text{елфукц}} / F), \quad (2.26)$$

де k_{73} – ваговий коефіцієнт (дорівнює 5).

$F_{\text{елфукц}}$ – кількість функцій (послуг) органу влади, наданих в електронному вигляді;

F – загальна кількість функцій (послуг), які надає орган влади.

Підсумкова оцінка державних органів визначається шляхом складання отриманих результатів розрахунків за усіма перерахованими вище показниками:

$$R = \sum R_i, (i=1 \dots 7), \quad (2.27)$$

Слід зауважити, що якщо після розрахунку показника виходить значення зі знаком мінус, то оцінка набуває нульового значення.

Запропонована методика оцінки управління персоналом органу влади достатньо проста і може бути легко впроваджена в роботу служби управління персоналом. Отримані результати стануть основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення роботи з кадрами органу влади, формування відповідної кадрової політики, організації змагання між відповідними службами управління персоналом органів влади та отримання висновків про їх діяльність, які носять кількісне обґрунтування.

2.3. Доступні методи оцінки

Підвищення об'єктивності оцінки персоналу значною мірою визначається правильним вибором і застосуванням методів оцінки. Метод оцінки персоналу – це спосіб отримання і вимірювання певної інформації щодо оцінки. Важливе місце у процедурі оцінки персоналу відводиться технологічності методів: їх простоті, ступеню трудомісткості, точності результатів, можливості автоматизації процедури оцінювання.

Вирішальним при виборі того чи іншого методу оцінки має бути показник надійності. Існує пряма залежність між надійністю і трудомісткістю процедури оцінювання: чим більш надійний метод, тим відповідно потрібно більший обсяг інформації про оцінюваних.

Методи оцінки повинні відповідати структурі органу влади, характеру діяльності державних службовців, цілям, які стоять перед оцінюванням, бути простими і зрозумілими, передбачати використання кількісних і якісних показників. До показників оцінки пред'являються вимоги повноти та достовірності відображення результатів [20].

Єдиної класифікації методів оцінки персоналу немає, а існуючі методи класифікуються за різними ознаками, внаслідок чого один і той же метод може бути віднесений до різних груп класифікації.

У першій класифікації [29, 172, 277, 415] методи оцінки поділяються за способом вимірювання оцінюваної інформації, і можуть бути якісними (словесними), кількісними і комбінованими (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Методи оцінки за першою класифікацією

Якісні	Кількісні	Комбіновані
Біографічний; Система усних і письмових характеристик; Опис результатів діяльності за певний період; Метод критичних подій; Метод групової дискусії; Метод еталона; Матричний метод; Система вільного вибору оціночних характеристик за готовими формами	Система класифікації за порядком; Метод бальної оцінки; Метод ранжируваної бальної оцінки за оцінними характеристиками; Система графічного профілю; Вільна коефіцієнтна оцінка	Тестування; Анкетування; Метод сумарних оцінок за частотою прояву якостей; Система заданого групування працівників; Ділові ігри

До найважливішої переваги якісних методів оцінки відноситься простота, яка сприяє позитивному психологічному сприйняттю учасниками оцінювання. Недолік – висока ступінь суб'єктивності, яка відповідно знижує їх надійність.

Групу кількісних методів об'єднує високий ступінь обчислювальних формул. Незважаючи на складність процедури оцінки, використання кількісних методів не передбачає значного за часом підготовчого етапу. Проте ці методи психологічно сприймаються набагато гірше, ніж якісні.

Група комбінованих методів донедавна була представлена методами сумарних оцінок за частотою прояву якостей, системою заданого групування працівників, тестуванням. Потім група була доповнена [29] анкетуванням і діловими іграми. Останнім часом спостерігається тенденція до розробки методів оцінки, «що синтезують» кількісні і комбіновані методи.

У другій класифікації [20, 280] методи оцінки діляться на 2 групи:

- методи збору інформації (виявлення показників);
- методи вимірювання показників.

Методи збору інформації поділяються на 3 основні види:

1) Вивчення документів та інших письмових джерел (матеріалів обліку кадрів, звітів, анкет, опитувальних листів, доповідних записок працівника, автобіографії, письмових відгуків про працівника та ін.);

2) Бесіди і опитування. Бесіда – це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування – отримання усної інформації про працівника від інших осіб;

3) Спостереження за державним службовцем в процесі роботи, під час стажування, під час спеціальних випробувань (тестів), в штучно створених ділових ситуаціях (ділові ігри, групові дискусії).

У табл. 2.4. перераховані доступні методи для оцінки державних службовців. Короткий опис методів оцінки представлено у Додатку 4.

Після збору інформації її слід обробити і оформити. Серед методів обробки інформації виділяють математичні та кореляційні методи. Оформлення отриманих даних може бути довільне або за заданою методикою. Після того як дані зібрані, їх треба кількісно виміряти і створити умови для порівняння. Для цієї мети існують методи вимірювання показників, які згруповані за 3 видами:

- натуральні і вартісні;
- метод бальної оцінки і метод коефіцієнтів;
- практичні методи.

До натуральних і вартісних методів вимірювання відносять результати діяльності, які можуть бути виміряні в натуральних або вартісних показниках. Показники вимірювання управлінської діяльності розроблені недостатньо. Найбільше труднощів виникає під час оцінки державних службовців при вимірюванні складності діяльності та особистих якостей працівників. Спроби їх прямих вимірювань пов'язані з методом бальної оцінки і методом коефіцієнтів.

Таблиця 2.4.

Доступні методи оцінки за другою класифікацією

Група методів	Підгрупи	Методи
збору інформації (виявлення показників)	Аналіз документальної інформації	анкетування; бібліографічний метод; характеристики та рекомендації з останнього місця роботи; довідки про кандидата
	Методи особистого контакту	співбесіда (інтерв'ювання); тестування; особисті опитувальники; спостереження і аналіз практичної поведінки і дій; метод стандартних оцінок; метод вимушеного вибору; описовий метод; метод інспекції відділів кадрів; експертна оцінка; самооцінка
	Методи за ситуаціями та часом	метод «критичних подій»; баскет-метод; спостереження за працівником протягом випробувального терміну; посадові випробування; стажування; метод управління за цілями (management by objectives)
	Групові та ігрові методи	ділові ігри; метод комітетів (малих груп); метод незалежних суддів; метод групової дискусії
	Додаткові і нетрадиційні методи	поліграф (детектор брехні); графологічний метод; морфологічний метод; медичний огляд
вимірювання показників		рангові шкали проведення оцінки (метод класифікації за порядком, метод альтернативної класифікації, метод попарних порівнянь, метод зразка (еталона); графічні шкали; метод бальної оцінки; метод ранжированої бальної оцінки за оцінними характеристиками (метод заданої бальної оцінки); метод вільних оцінок; метод сумарних оцінок; метод заданого розподілу; вільна коефіцієнтна оцінка; матричний метод оцінки

При методі бальної оцінки фактори діяльності або властивості державного службовця повинні оцінюватися за бальною шкалою. Метод коефіцієнтів відрізняється від бального тим, що вводиться нормативна оцінка, фактичний результат співвідноситься з нормативом, в результаті чого знаходять коефіцієнт. Введення нормативу дещо знижує суб'єктивізм бальних оцінок.

Практичні методи служать для вимірювання складності діяльності і вимірювання властивостей державних службовців. До них відносяться:

- описова характеристика;
- характеристика, яка формується з ідеальних теоретичних критеріїв (порівняння з ідеалом);
- характеристика шляхом порівняння з якимось реальним критерієм.

Третя класифікація методів оцінки [20, 280] будується на основі 2 основних систем оцінки:

- оцінка державного службовця згідно з його рисам характеру, особистими властивостями, основними характеристиками його поведінки;

- оцінка результатів діяльності та ступеня досягнення цілей, що стоять перед ним.

При оцінці державних службовців необхідно враховувати і психологічний підхід, який дає можливість оцінити як індивідуальні, так і типові якості людини.

У класифікації методів оцінки персоналу відображена їх основна сутність, позитивні і негативні сторони, характеристики та властивості, які можна оцінити з їх допомогою. Взаємодоповнюючі методи для оцінки державних службовців здатні заповнити недоліки і прогалини одиничних методів, а також дають можливість для більш всебічної та об'єктивної їх оцінки.

2.4. Елементи комплексного оцінювання державних службовців

В оцінці персоналу застосовуються зовнішня оцінка та самооцінка. Зовнішня оцінка проводиться керівником, колегами, громадянами, самооцінка – самим державним службовцем.

В той же час, оцінка має бути комплексною. Основна ідея «комплексності» оцінки полягає в кількісному вимірі найбільш істотних характеристик (властивостей, якостей) як самого державного службовця, так і його діяльності.

До основних елементів комплексного підходу оцінки державних службовців можна віднести:

- об'єкти і суб'єкти оцінки;
- процедура оцінки;
- зміст оцінки;
- методи оцінки.

Під об'єктом оцінки персоналу будемо розуміти державного службовця, який підлягає оцінці. Не викликає сумніву, що оцінюватися повинні всі категорії державних службовців – і керівники, і спеціалісти.

Відомо, що діяльність державних службовців відрізняється від праці робітників [20]. По-перше, діяльність державних службовців – переважно розумова, праця робітників – фізична. По-друге, результати праці керівників і спеціалістів важко піддаються прямому кількісному вимірюванню і часто стають очевидними тільки після закінчення певного періоду часу. По-третє, вплив державних службовців на результати діяльності здійснюється шляхом використання інформації, тобто, предмет і продукт праці державних службовців носить інформаційний характер.

Керівникам і спеціалістам пред'являється багато загальних вимог до ділових і особистісних якостей. Однак вони не можуть оцінюватися за єдиною схемою. Для кожної категорії службовців необхідно застосовувати свої показники і критерії оцінки. При цьому важливо, щоб критерії та показники

оцінки ділових якостей і кваліфікації працівників для кожного вищого рівня характеризувалися більш високим набором якостей.

Вимоги до керівника можна розділити на загальні та спеціальні [244]. Загальні – це вимоги, яким повинен відповідати керівник будь-якої посади, спеціальності, сфери діяльності незалежно від обставин і умов діяльності. Спеціальні – це вимоги, яким має відповідати керівник залежно від певних обставин і умов діяльності.

Іншою складовою процедури оцінки є визначення тих, хто буде проводити оцінку персоналу – суб'єктів оцінки (оцінювачів). Єдиної класифікації складу суб'єктів оцінки не існує. Кожен суб'єкт має свої особливості, а діяльність, пов'язана з оцінкою персоналу, може, як розділятися між різними суб'єктами, так і поєднуватися в діяльності одного суб'єкта. В науковій праці [431] створено 3 взаємопов'язані ієрархії цілей суб'єктів оцінки, що реалізують різні види діяльності в процесі оцінки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Короткий опис суб'єктів оцінки державних службовців

Суб'єкти оцінки	Опис
Безпосередній керівник	Переваги – знання конкретних результатів роботи підлеглих. У той же час має місце суб'єктивізм в оцінці, недостатні можливості врахування інтересів, ширші, ніж інтереси даного підрозділу, відсутність необхідних навичок оцінювання
Відділ кадрів	Для співробітників відділу кадрів притаманні знання особистих справ і кваліфікованість у кадровому діловодстві. У той же час є труднощі у зборі фактичних даних про підсумки діяльності. Співробітники відділу кадрів іноді необізнані з психологією, соціологією, методами і технологією оцінки
Атестаційна комісія	Безліч різних суб'єктів оцінки – представники профспілкової організації, кадрової служби, органу влади, який проводить атестацію, незалежні експерти. Внаслідок залучення різних суб'єктів атестаційна комісія видає найбільш повноцінну, об'єктивну оцінку
Соціологи, психологи та інші фахівці	Необхідність звернення до фахівців пов'язана, з одного боку, зі значимістю проведених оцінок для організації, а з іншого – з реальними труднощами отримання адекватних оцінок
Колеги, громадські організації, споживачі державних послуг	Колеги мають можливість висловлювати думку, яка склалася не під впливом випадкових обставин, а в результаті об'єктивної оцінки здібностей і можливостей. Оцінка колегами може бути ефективною в прогнозі майбутнього управлінського успіху. Громадські організації сприяють забезпеченню гласності та демократичності оцінки державних службовців, проводять роз'яснювальну роботу щодо необхідних якостей керівників та їх зв'язку з завданнями, що стоять перед колективом
Сам державний службовець	Самооцінка повинна проводитися за спеціально розробленою методикою, за тими критеріями, за якими державного службовця оцінюють інші суб'єкти. Це дозволяє з'ясувати, наскільки він добре уявляє свої сильні і слабкі сторони, і ефективніше організувати процедуру їхнього обговорення

Суб'єктів, які залучаються до оцінки, можна ще класифікувати на внутрішні (що знаходяться всередині державного органу) і зовнішні (залучені ззовні). За кордоном аналогічну функцію виконує одна з найпопулярніших технологій оцінки – *центри оцінки* (оціночні центри). Вони виконують два головних завдання: виявляють управлінські здібності і встановлюють індивідуальну програму тренування, призначену для розвитку виявлених здібностей.

Як показує практика, найбільш ефективною оцінкою діяльності державних службовців є збалансована оцінка. При оцінці керівником своїх підлеглих виникає проблема зміщення акцентів оцінки, яка може мати кілька причин [285]. Серед них оцінка допоміжного в професійному відношенні аспекту, зміщення акцентів в оцінці пов'язано з факторами ситуативного характеру, суб'єктивні особливості осіб, які здійснюють її.

Найбільш часто зустрічаються такі суб'єктивні форми зміщення оцінок [447]:

- 1) «Ефект ореолу» (яка-небудь позитивна чи негативна якість затуляє в очах оцінювача всі інші);
- 2) «Ефект схожості» (оцінювач оцінює більш високо працівників зі схожими з ним якостями);
- 3) «Проекція» (оцінюваному приписують почуття, думки, риси оцінювача);
- 4) «Атрибуція» (оцінювач підсвідомо приписує оцінюваному якості, які він колись помітив в іншій людині, що нагадує йому цього працівника);
- 5) «Очікування» (суб'єктивізм оцінювання залежить від того, чи виправдовує підлеглий очікування свого керівника);
- 6) «Ефект останньої за часом події» (в розрахунок береться тільки остання подія, яка характеризує його);
- 7) «Усереднення» (всі оцінки ставляться в середині діапазону, уникаючи крайніх значень);
- 8) «Поблажливість» (загальне завищення поставлених оцінок);
- 9) «Зайва вимогливість» (загальне заниження поставлених оцінок).

Питання підвищення об'єктивності оцінок вважається найбільш серйозною проблемою методичного характеру, оскільки кадрові рішення на основі суб'єктивних оцінок породжують конфлікти в колективі та проблеми міжособистісних відносин. Для запобігання зміщенню оцінок використовуються різні методичні прийоми. Способом уникнення занадто високих або дуже низьких оцінок («поблажливість», «зайва вимогливість») є заданий розподіл оцінок, якого повинні дотримуватися оцінювачі. До нейтралізації помилок «ефекту ореолу» веде проведення оцінки підлеглих за однією якістю, і лише потім проведення оцінки інших якостей.

Важливою складовою процедури оцінки персоналу є порядок і періодичність її проведення. Наприклад, період оцінки може розглядатися як один із критеріїв (елементів) комплексного підходу до оцінки персоналу, що роз-

діляє оцінку на пролонговану і експресивну [447]. Пролонгована оцінка здійснюється на основі вивчення тривалого періоду трудової діяльності, ґрунтуючись на аналізі минулої і поточної діяльності, експресивна оцінка відноситься тільки до поточної діяльності.

Кількість оцінок у рік залежить також від стану, в якому знаходиться організація (установа): якщо стан справ задовільний – оцінка може проводитися два рази на рік; якщо положення нестійке, організація розвиває або скорочує виробництво – оцінку можна проводити навіть щоквартально.

Говорячи про використання технічних засобів, необхідно зазначити, що оцінка, повністю здійснювана на комп'ютері, ще поки викликає деяке суперечливе ставлення.

Зауважимо, що таке негативне ставлення до тестів взагалі (і не тільки комп'ютерних) характерно для нашої країни після відомої постанови ЦК ВКПб 1936 року «О педологических извращениях в системе Наркомпросов» [267]. Повільно йде впровадження нових комп'ютерних тестів і в розвинених країнах з глибокими традиціями використання тестів у практиці кадрового менеджменту, хоча і з діаметрально протилежних причин. Там ринок тестів бюрократизований, у пострадянських країнах – анархічний.

Алгоритми спеціальних програм та комп'ютерних тестів повинні враховувати той факт, що реальні експерти суб'єктивні. При цьому, мова йде про швидку обробку даних і облік більшого числа факторів, що не завжди під силу людині.

Комп'ютери спрощують і прискорюють роботу, а досвід застосування програм для обліку персоналу свідчить про те, що вони дозволяють поліпшити облік кадрів, різко розширити обсяг відомостей про співробітників, зберігати всі попередні оцінки, швидко обробляти дані [120].

При цьому, важливо, переконатися в еквівалентності комп'ютерної та звичайної форми оцінювання. Ось яку інформацію про проведене в Нідерландах дослідження наводить Л. Джуелл [99]:

Питання дослідження: Чи еквівалентні друкований і комп'ютерний варіанти батареї тестів загальних здібностей?

Тип дослідження: Лабораторний експеримент

Респонденти: 250 чоловіків і 78 жінок у віці від 16 до 31 року, що вступали до Королівської військової академії (Нідерланди).

Загальна процедура: Половині піддослідних пропонувався комп'ютерний варіант батареї тестів загальних здібностей (GABT); інша половина проходила тестування у звичайній письмовій формі. Дві групи випробовуваних були порівнянні за віком, статтю та результатами тесту загального інтелекту.

Результати: Випробовувані, яким був запропонований комп'ютерний варіант тесту, працювали швидше і відповіли на більшу кількість запитань. Випробовувані, яким пропонувався стандартний варіант тесту, відповіли на

меншу кількість питань, але у них була вище частка правильних відповідей; цей ефект був сильніше виражений у випадку простих тестів.

І хоча у висновках цього дослідження зазначено, що еквівалентність комп'ютерного та друкованого варіантів тесту повинна бути продемонстрована, а не прийнята в якості припущення [99], пропонується поділити точку зору, що визначення управлінського потенціалу в значній мірі залежить від кваліфікації суб'єкта оцінки, але застосування комп'ютерів необхідне не тільки при обробці інформації (зберігання інформації, обчислення показників, розрахунок оцінок, аналіз і синтез даних комп'ютерних тестів), але і при формуванні комплексної оцінки державного службовця.

Безумовно, не заперечуючи значення використання в оцінці державних службовців ІКТ, здійснення самої оцінки повинно проводитися людьми (суб'єктами оцінок), що володіють спеціальними знаннями і застосовують взаємодоповнюючі методики оцінки. Настає час відмовлятися від традиційної документальної бази (характеристик, атестаційного листа, індивідуального звіту). Необхідно, щоб ці документи були якісно розроблені і могли бути реально, а не формально використані при оцінці в он-лайнному режимі. Комп'ютерні технології повинні дозволити оперативно отримувати доступ до інформації про державних службовців, зберігати результати комп'ютерних тестів, розраховувати стаж і забезпечувати об'єктивність та оперативність в роботі з інформацією про якості державних службовців та результати їх діяльності.

У відношенні змісту оцінки персоналу не існує єдиного підходу, проте, різні точки зору з даного питання між собою досить близькі. Як зазначено вище, важливими є переваги комплексному підходу [37, 116, 221], тому цей підхід дозволяє об'єднати позитивні елементи приватних підходів і згладити їх негативні сторони.

Пропонується в зміст оцінки державних службовців включати три складові (етапи):

- 1) проведення оцінки кваліфікаційно-освітнього рівня (КОР).
- 2) проведення оцінки особистісно-компетентнісних якостей (ОКЯ).
- 3) проведення оцінки результатів діяльності (ефективності діяльності).

Умови роботи державного управлінського персоналу змінюються: розвиваються соціально-економічні процеси, змінюється система державного управління (змінюються структура управління, методи і процедури, технічна база), змінюються самі державні службовці (зростає рівень їхньої освіти, кваліфікація, накопичується досвід).

У літературі виділено декілька підходів до розробки переліку якостей, необхідних керівникові (спеціалістові) [153, 156].

Перший підхід заснований на *теорії рис особистості* (концепція лідерства), яка займається розробкою переліку якостей, необхідних керівнику [349, 437]. При цьому існує два способи реалізації оцінювання:

- *універсальний*, коли розробляється єдиний набір якостей, визначається питома вага (значимість) кожної якості або групи якостей в загальній оцінці;
- *приватний*, коли розробляються набори необхідних якостей в залежності від конкретного типу розв'язуваної задачі управління і категорії персоналу.

Недоліком універсального способу є те, що нерідко на практиці співробітник, що ідеально підходить за діловими і особистісним якостям, не може досягти результативності в роботі. З іншого боку, аналіз якостей керівників стабільних організацій та установ показує, що вони далекі від «ідеальних» якостей.

Приватний спосіб оцінювання заснований на теорії «ситуативного попиту», коли процвітаючим керівником може бути людина, яка «кон'юнктуро» виробляє в собі якості, що відповідають конкретним ситуаціям.

Цей спосіб має свої недоліки: по-перше, не можна заздалегідь вибрати будь-який набір домінуючих якостей, що сприяють ефективній діяльності керівника; по-друге, не береться до уваги, не прогнозується, як конкретно буде формуватися процес взаємовідносин «керівник-підлеглий».

Другий підхід до розробки переліку якостей, необхідних керівнику, заснований на *теорії потреб колективу*. Основний недолік даного підходу в тому, що він призводить до ущемлення якостей претендента на посаду керівника, так як якості розглядаються лише з точки зору відповідності вимогам конкретного колективу.

Третій підхід, який заснований на *теорії соціальних процесів*, був створений у зв'язку з наявністю між показниками, що оцінюють конкретний трудовий колектив, і вимогами, що пред'являються до ділових і особистісних якостей керівника, складної взаємодії суб'єктивних і об'єктивних факторів.

З перерахованих вище підходів до розробки переліку якостей, необхідних керівнику, автор пропонує перший підхід, заснований на теорії рис особистості (концепції лідерства), в якому виділені загальні вимоги до ділових і особистісних якостей, необхідних для керівників і спеціалістів. Однак дана теоретична розробка в практичному застосуванні обов'язково повинна переломлюватися під поставлені цілі і завдання управління, особливості розвитку установи або державного органу.

Термін «якості», стосовно працівників, не є загальновизнаним. В оцінюванні персоналу використовували терміни «властивості», «критерії», «ознаки», «показники», «характеристики» [16].

У науковій літературі немає єдиної думки щодо базового переліку якостей керівника та спеціаліста. Звертаючись до зарубіжного досвіду формування та оцінки якостей, якими повинні володіти працівники організації, було зроблено порівняння класифікацій якостей. Спектр визначених якостей

виявився досить широкий, існувала різниця за значимістю у однакових характеристиках у різних країнах, проте схожість полягала в тому, що спеціалісти і керівники повинні володіти широким спектром знань [437]. Наприклад, наводиться співвідношення видів знань, необхідних керівнику для успішного виконання своїх функцій [16]. Стосовно керівників вищого рівня управління це співвідношення таке: економічні знання – 45-40%, технічні знання, пов'язані зі специфікою галузі – 15-10%, знання з організації та управління виробництвом 40-50% від загального обсягу знань.

2.5. «Комплексність» оцінки

Досвід історичного розвитку оцінки персоналу ще раз підкреслює необхідність науково-обґрунтованого підходу та використання методів оцінки персоналу на всіх етапах соціально-економічного розвитку країни [240]. Дослідження [397] містить короткий аналіз робіт, присвячених цій тематиці, починаючи з 20-років минулого століття, але основний аналіз підходів до оцінки персоналу був зроблений в [28].

В табл. 2.6 представлено декілька підходів до оцінки персоналу, які можуть бути застосовані і до оцінки державних службовців.

Таблиця 2.6.

Існуючі підходи до оцінки персоналу

Підхід	Стисла характеристика
Приватний	Необхідно використовувати окремі системи показників, відповідні конкретній проблемі. Різні системи показників оцінки, як правило, не пов'язані одна з одною і відсутній уніфікований набір показників оцінки персоналу
Універсальний	Необхідно використовувати систему показників, що відповідають конкретній проблемі. Показники оцінки пов'язані один з одним через уніфікований набір показників оцінки персоналу
Ситуаційний	Будь-який набір показників оцінки персоналу має значення тільки для сформованих обставин. Своєю залежністю від ситуації, від її неповторності і своєрідності, в деякій мірі відхиляється як окрема, так і загальна теорія оцінки персоналу, необхідність, в якій не викликає сумніву
Комплексний	Одноточасний облік аспектів, особливостей і чинників, які прямо або побічно впливають на рішення проблеми, але не виходять безпосередньо з ідеї їх взаємопов'язаного єдиного цілого
Системний	Усі зв'язки і елементи, функції розглядаються у вигляді взаємопов'язаного цілого. Кожен об'єкт (показник оцінки) описується з урахуванням його місця в системі в цілому. Враховуються нові властивості, що виникають при об'єднанні показників оцінок в систему і не зводяться до простої суми властивостей (показників оцінок), що утворюють цю систему

В даний час все частіше звертають увагу і виділяють комплексний і системний підходи [289]. При всій близькості комплексного і системного підходу, вони мають відмінності, які слід зазначити, оскільки іноді підходи розуміють як взаємозамінні.

Системний підхід є розвитком комплексного, оскільки він більш глибоко і точно відображає внутрішні й суттєві зв'язки і відносини компонентів системи. Поняття системності ширше поняття комплектності, тому що охоплює зв'язки всередині одного рівня (горизонтальні) і між різними рівнями (вертикальні), а поняття «комплексність» охоплює переважно зв'язки одного або суміжних рівнів ієрархічної структури даної системи [357].

Під оцінкою персоналу з позиції комплексного підходу пропонується розуміти узагальнюючу оцінку, при формуванні якої різнорідні оцінки об'єднуються в один інтегральний показник. Її основна перевага в тому, що оцінки по певним компонентам мають свої обмеження, а узагальнення їх в комплексному підході робить її більш повною. При комплексуванні об'єднуються позитивні аспекти одних оцінок (методів) і згладжуються недоліки інших.

Важливо зауважити, що потрібно отримати інтегровані оцінки за певними її компонентам (елементами), що досить складно, а ще важче об'єднати різноякісні характеристики. Якщо сформувані інтегровані показники оцінки шляхом порівняння різноякісних показників, то він може виявитися абсолютно умовним, і судити на його основі про державного службовця буде досить складно. Тому комплексний підхід до оцінки державних службовців реально можна представити як набір показників і певну методику у вигляді алгоритму обробки [357].

Найбільшу увагу заслуговують комплексні підходи до оцінки персоналу. Зупинимося на компонентах двох різновидів комплексного підходу до оцінки персоналу: О. Ліфшиця [289] і І. Бізюкової [36].

За ступенем охоплення діяльності оцінка, може бути комплексною, тобто розглядати діяльність з позиції всього обсягу функцій, які виконує державний службовець, або локальною, тобто приватною, коли діяльність розглядається з позиції якоїсь окремої функції або сторони діяльності. Поняття «комплексна» можна зустріти в розумінні оціночної інформації. Комплексна оціночна інформація [233] знаходить вираз: у виборі комплексу характеристик об'єкта оцінки; в залученні різних суб'єктів оцінки; у використанні взаємодоповнюючих методів оцінки; в сукупному використанні як якісної, так і кількісної інформації про працівника. Тому не слід плутати приватні поняття «комплексності» з більш глобальним комплексним підходом до оцінки персоналу.

В обох різновидах комплексного підходу до оцінки персоналу відсутнє виділення конкретних кадрових ситуацій, в яких необхідна оцінка персоналу, що і отримало подальший розвиток у дослідженнях [20, 397].

Зміст підходів до оцінки персоналу дозволяє визначити доцільність комплексного оцінювання державних службовців, що дозволить:

- вирішити великий спектр оціночних завдань, складений з окремих завдань кожного підходу;
- отримати всебічну оцінку державного службовця;
- компенсувати деякі індивідуальні недоліки підходів;
- виключити суперечливі оціночні результати

Комплексне оцінювання державних службовців дозволить забезпечити:

- поточне використання результатів оцінки;
- розвиток персоналу;
- регулювання розміру і форми заробітної плати державних службовців;
- раціональне використання державних службовців в проектній діяльності;
- потреби в об'єктивній інформації;
- трудову мотивацію.

На практиці формування комплексної системи оціночних критеріїв для управлінських працівників, до яких належать і державні службовці, має складнощі, що зумовлені, головним чином, специфікою управлінської праці (оціночні критерії повинні дозволяти оцінювати розумову і творчу роботу, велику сукупність знань і умінь, психологічні фактори) і неоднорідним змістом праці державних службовців навіть однакових посад. Тому можна користуватися універсальними системами оціночних критеріїв, неадаптованими під специфіку державної служби. Це можливо, коли не використовується ніяка система оцінки взагалі.

Потрібно зауважити, що використання неадаптованих систем оціночних критеріїв знижує результативність оцінки, тому що зайві критерії оцінки спотворюють результати, а відсутність необхідних критеріїв не дозволяє отримати всебічну оцінку державних службовців. Тому використання універсальних систем повинно обов'язково супроводжуватися попередньою їх адаптацією.

Великою проблемою на сьогоднішній день є неспівмірність оцінок за властивостями державних службовців (оцінюються в балах) і за результатами діяльності (оцінюються в спеціальних одиницях). Несумісність оцінок за критеріями не дозволяє коректно проводити з ними будь-які математичні дії і розраховувати по них загальну інтегровану оцінку.

Слід розрізняти кілька взаємопов'язаних понять: *важливість* критерію і *значущість* критерію. Важливість критерію визначається доцільністю його застосування при оцінюванні конкретних груп посадових осіб (визначається побічно через цінність інформації про державного службовця, яку можна отримати, застосовуючи цей критерій). Значимість критерію – це рівень кри-

терію, який є достатнім державному службовцю для компетентного виконання ним своїх обов'язків.

Коротко зупинимося на математичних методах, які використовуються при комплексуванні інформації (оцінок) [3, 17, 229, 250] (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Математичні вирази для комплексних показників оцінки

Найменування комплексного показника	Параметр логіки усереднення	Математичний вираз
Середнє гармонійне зважене	$\gamma = -1$	$\tilde{O} = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{\sum_{i=1}^n \frac{k_i}{O_i}} \quad (2.28)$
Середнє геометричне зважене	$\gamma = 0$	$\bar{O} = \left(\prod_{i=1}^n O_i^{k_i} \right)^{\frac{1}{\sum_{i=1}^n k_i}} \quad (2.29)$
Середнє арифметичне зважене	$\gamma = 1$	$\hat{O} = \frac{\sum_{i=1}^n k_i O_i}{\sum_{i=1}^n k_i} \quad (2.30)$
Середнє квадратичне зважене	$\gamma = 2$	$\bar{O} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n k_i O_i^2}{\sum_{i=1}^n k_i}} \quad (2.31)$

За допомогою вагових коефіцієнтів k_i , як і для фізичних величин, будемо враховувати важливість або цінність кожного одиничного показника оцінки O_i серед інших.

У кваліметрії *вага показників якості* визначається іншими міркуваннями. Залежно від конкретних умов, та чи інша група показників якості (або окремі показники якості) буває важливішою, вагомішою інших. Для відповіді на питання, у скільки разів або наскільки один показник важливіше іншого, використовують експертні та аналітичні методи визначення коефіцієнтів вагомості k_i . В експертних методах вага показників якості найчастіше задовольняє умові:

$$\sum_{i=1}^n k_i = 1. \quad (2.32)$$

Вибір аналітичного методу визначення коефіцієнтів вагомості залежить від виду середнього зваженого та інших причин.

При числовому поданні одиничних показників якості, їх комплексування з урахуванням вагових коефіцієнтів k_i повинно проводитися відповідно до правил теорії розмірностей [250].

Зручніше комплексувати безрозмірні показники оцінки. Тому дуже часто від абсолютних значень одиничних показників оцінки попередньо переходять до відносних, які завжди безрозмірні.

Якщо визначення числових значень одиничних показників оцінки є складним, коштовним чи недоцільним, то експертним шляхом встановлюють рівень: високий – В; середній – С; низький – Н.

У комплексних показниках якості низькі значення одних одиничних показників можуть компенсуватися високими значеннями інших.

У той же час неприпустимо компенсувати низьке значення головних показників якості високими значеннями другорядних. Для виключення такої можливості комплексний показник якості множать на так званій *коефіцієнт veto* $\varphi(O_i)$ – функція, яка при виході будь-якого з найважливіших одиничних показників за допустимі межі стає близькою до нуля.

Комплексні показники якості, як і похідні фізичні величини, можна і далі комбінувати між собою, домагаючись все більшого і більшого узагальнення властивостей, що формують в цілому уявлення про якість об'єкта (явища). Основу («кореневу систему») дерева становлять одиничні показники якості.

Кількість цих показників звичайно менше, ніж різноманіття властивостей. Одиничні показники якості – це показники лише тих властивостей, які представляються істотними при розгляді якості об'єкта (явища) під цілком певним кутом зору [250]. Таким чином, вже на рівні одиничних показників якості, формують деяке спрощене уявлення про якість об'єкта (явища) або модель якості. При переході до комплексних показників на кожному вищому рівні, модель якості стає все більш згорнутою (грубою), що має все менше показників якості, поки не зведеться, нарешті, до характеристики (опису) якості за допомогою одного єдиного узагальненого комплексного показника вищого рівня.

Комплексні показники якості, пов'язані з певною групою його властивостей, називають груповими, хоча поняття груповий показник досить умовне. На рис. 2.1 наведена структура показників оцінки державного службовця [126].

Структура показників якості у формі ієрархічного графа («дерева»), яка наведена на рис. 2.1, не єдина. Широко використовують також форму представлення структури показників у вигляді схеми, запропонованої професором К. Ісікава (діаграма Ісікава) – «риб'ячий скелет».



Рис. 2.1. Структура показників оцінки державного службовця

Практика кваліметрії виробила деякі правила побудови структури показників якості [229]. Умовно ці правила ділять на дві групи: загальні та приватні. Перша група містить близько двох десятків правил, друга – близько десятка.

Для спрощення та уніфікації оцінок різних якостей і компетентностей державних службовців та результатів їх діяльності пропонується використувати систему стенів від 1 до 9. До цієї системи повинні зводитися всі оцінки: як оцінки, отримані з різних документів державних службовців, так і оцінки комп'ютерного тестування. При цьому можуть розрізнятися *статичні* і *динамічні* стени.

Статичні стени – це стени, до яких нормовані бали застосовуваних тестів, методика розрахунку яких визначена і широко апробована. Є максимальні і мінімальні значення, які може набрати під час проходження тесту державний службовець. До речі, результати деяких тестів вже наводяться у стенах від 1 до 10. У цьому випадку стени 9 і 10 пропонується відносити до 9-го стену.

Динамічні стени – це стени, що розраховуються із значень бази даних, які не мають методично визначеного діапазону і залежать від комплексування значень різних оцінок. Розрахунок динамічних стени виконується наступним чином. Наприклад, в базі даних є діапазон постійно мінливих значень від мінімального O_- до максимального значення O_+ . Спочатку знаходиться значення $\delta = (O_+ - O_-) / 9$. Значення більш $(O_+ - \delta)$ відповідають 9-му стени (найбільшому), значення менш $(O_- - \delta)$ відповідають першому стени (найменшому), а між ними знаходяться інші стени з кроком δ .

Розділ 3.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ТА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Формування оцінки кваліфікаційно-освітнього рівня державного службовця

Відомо, що класифікація персоналу за кваліфікаційним рівнем базується на можливостях виконувати завдання та роботу відповідної складності. Кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості будь-якого працівника до виконання професійних функцій відповідної складності [285, 452] (в тому числі і державного службовця).

Рівень кваліфікації працівників характеризується рівнем освіти, загальним досвідом роботи та досвідом роботи на тій чи іншій посаді. При оцінці рівня кваліфікації персоналу, наприклад, в роботах [31, 176] рекомендується застосовувати такий єдиний набір ознак і для керівників, і для спеціалістів:

- рівень спеціальної освіти;
- стаж роботи.

При цьому за рівнем освіти всі працівники поділяються на групи з середньою спеціальною освітою та з вищою або незакінченою вищою освітою.

Залежно від стажу роботи за фахом, рекомендується розподіляти працівників на групи таким чином:

- стаж від 0 до 9 років – з коефіцієнтом 0,25;
- від 9 до 13 років – з коефіцієнтом 0,5 ;
- від 13 до 17 років – з коефіцієнтом 0,75 ;
- від 17 до 21 року – з коефіцієнтом 1.

Для розрахунку оцінки рівня кваліфікації $O_{\text{квал}}$ використовується проста формула:

$$O_{\text{квал}} = O_{\text{осв}} + O_{\text{ст}}, \quad (3.1)$$

де $O_{\text{осв}}$ – оцінка рівня освіти;

$O_{\text{ст}}$ – оцінка стажу роботи за фахом.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника підприємства визначається загальними для всіх категорій персоналу показниками – освіта, стаж роботи за фахом, активність набуття професії і підвищення професійної май-

стерності [452]. При цьому, кожен з цих показників оцінюється певною кількістю балів (табл. 3.1-3.3).

Таблиця 3.1.

Оцінка груп персоналу за освітою

Група персоналу	Оцінка в балах
З середньою освітою (повною чи неповною)	0,10
Після отримання спеціальної професійно-технічної освіти	0,15
З середньою спеціальною освітою	0,25
З вищою та незакінченою вищою освітою	0,40
З двома вищими освітами, які відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем	0,50

Таблиця 3.2.

Оцінка стажу роботи

Стаж роботи	Оцінка в балах за кожний рік
до 15 років	0,01
15 і більше років	0,15

Таблиця 3.3.

Оцінка участі в системі підвищення професійної майстерності

Форма підвищення майстерності	Оцінка в балах
Короткочасні курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення	0,05
Отримання другої професії (спеціальності), підтвержене свідоцтвом	0,10
Курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з отриманням свідоцтва про закінчення курсів або навчання в технікумі (іншому середньому спеціальному закладі)	0,15
Навчання у вищому навчальному закладі (ВНЗ)	0,20

Розрахункову оцінку професійно-кваліфікаційного рівня $O_{пкр}$ визначають за допомогою формули [452]:

$$O_{пкр} = (O_{осв} + O_{ст} + O_{квал}) / 0,85, \quad (3.2)$$

де $O_{осв}$ – оцінка освіти;

$O_{ст}$ – оцінка стажу роботи;

$O_{квал}$ – оцінка активності участі в системі підвищення професійної майстерності та кваліфікації;

0,85 – максимальна бальна оцінка (з табл. 3.1-3.3).

Враховуючи вищезазначене, пропонується в розрахунку оцінки кваліфікаційно-освітнього рівня (КОР) державного службовця враховувати оцінки [123, 124]:

- 1) базової (основної) вищої освіти (O_{60});
- 2) другої (третьої) вищої освіти ($O_{до}$);
- 3) знання іноземної мови ($O_{ін}$);
- 4) закінчення магістратури за спеціальністю «Державне управління» або «Державна служба» ($O_{мдс}$);
- 5) наявності наукового ступеня кандидата (доктора) наук ($O_{нс}$);
- 6) наявності вченого звання (професор, доцент, снс) ($O_{вз}$);
- 7) наявності звання «заслужений», «народний», «почесний» ($O_{зв}$);
- 8) підвищення кваліфікації (професійної компетентності) ($O_{кв}$);
- 9) наявності наукових праць ($O_{нпр}$);
- 10) стажу державної служби ($O_{стдс}$);
- 11) загального стажу роботи ($O_{ст}$);
- 12) коефіцієнта професійної перспективності на державній службі ($O_{пп}$).

Загальна формула для розрахунку оцінки КОР державного службовця $O_{кор}$ може мати такий вигляд:

$$O_{кор} = k_1 \times O_{60} + k_2 \times O_{до} + k_3 \times O_{ін} + k_4 \times O_{мдс} + k_5 \times O_{нс} + k_6 \times O_{вз} + k_7 \times O_{зв} + k_8 \times O_{кв} + k_9 \times O_{нпр} + k_{10} \times O_{стдс} + k_{11} \times O_{ст} + k_{12} \times O_{пп}, \quad (3.3)$$

де k_i – вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює 1.

Значення вагових коефіцієнтів k_i визначено за даними опитування державних службовців, керівників кадрових служб, керівників структурних підрозділів (департаментів, управлінь, служб) та їх заступників місцевих адміністрацій та управлінь центральних органів влади Кіровоградської області [121, 137]. В результаті опитувань, які було проведено протягом 2014 року, отримано і оброблено біля 1800 анкет (див. Додаток 1) за допомогою програми SPSS [45, 228]. При такій кількості респондентів при 95% довірчому інтервалі похибка складає менше 2,5% [270, 284, 392, 451] (табл. 3.4). Дані цієї таблиці можуть бути вираховані за формулою:

$$\varepsilon = \frac{1}{\sqrt{n}} \quad (3.4)$$

де ε – похибка, n – розмір вибірки.

Таблиця 3.4.

Розмір похибки соціологічних опитувань

Вибірка	400	800	1200	1600	2000	2400
Похибка, %	5,0	3,5	2,9	2,5	2,2	2,0

З урахуванням числових значень вагових коефіцієнтів формула (3.3) набуває такий вигляд:

$$O_{\text{кор}} = 0,13 \times O_{\text{бo}} + 0,13 \times O_{\text{до}} + 0,08 \times O_{\text{ін}} + 0,08 \times O_{\text{мдс}} + 0,05 \times O_{\text{нс}} + 0,05 \times O_{\text{вз}} + 0,05 \times O_{\text{зв}} + 0,11 \times O_{\text{кв}} + 0,05 \times O_{\text{нпр}} + 0,09 \times O_{\text{стдс}} + 0,1 \times O_{\text{ст}} + 0,09 \times O_{\text{пп}} \quad (3.5)$$

Важливою складовою комплексної оцінки державного службовця з точки зору освітніх показників є базова професійна освіта, яку він здобуває у вищому навчальному закладі (ВНЗ). І це, з одного боку, націлює на оцінку ВНЗ, в якому здобувається освіта, а з іншого – спрямовує до аналізу показників успішності навчання (середній бал диплому (СБД)) державного службовця.

Результати дослідження [183], в якому було проведено експертне опитування серед керівників та заступників керівників підрозділів органів державної і муніципальної служби (152 особи) і професорсько-викладацького складу академій державної служби (219 осіб) показали, що 55% експертів і 64% викладачів погодилися з тим, що у фахівців з профільним базовою освітою, що приходять на роботу в органи влади, існують певні переваги. На думку експертів і викладачів, спеціаліст з базовою освітою в будь-якій сфері має перевагу, якщо ця освіта отримана у ВНЗ з найвищим рейтингом серед вузів країни.

Серед опитаних респондентів з числа державних і муніципальних службовців (понад 1100 осіб) економічну, фінансову освіту мають близько третини опитаних, більше чверті респондентів мають технічну освіту. А от профільну освіту за спеціальністю «Державне та муніципальне управління» має лише незначна частина (6%). Важливість знань за базовою (основною) професійною освітою доводить також те, що саме її респонденти поставили на третє місце за ступенем значущості для прийняття управлінських рішень [162].

Результати проведеного дослідження серед керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області (727 анкет) [137] показують, що важливість базової вищої освіти для державного службовця становить 4,6 за 5-бальною шкалою, СБД – 3,1, а рейтингу вузу – 2,7.

З практичної точки зору оцінка базової освіти державного службовця може бути вирахована шляхом множення СБД на рейтинговий коефіцієнт, який присвоєно певному ВНЗ:

$$O_{\text{бo}} = R_{\text{внз}} \times V_{\text{д}}, \quad (3.6)$$

де $O_{\text{бo}}$ – оцінка базової освіти державного службовця;

$R_{\text{внз}}$ – рейтинговий коефіцієнт ВНЗ;

$V_{\text{д}}$ – СБД державного службовця.

Кожний випускник ВНЗ знає значення свого СБД як середньо арифметичного усіх зазначених в додатку до диплому оцінок з предметів, що вивчались протягом навчання у ВНЗ. Для СБД у багатьох закордонних університетах використовується аббревіатура GPA (grade point average).

Згідно з результатами опитування керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області (727 анкет), більше 62% закінчили українські ВНЗ (після 1992 року), 36,2% – ВНЗ часів СРСР, 0,4% – ВНЗ пострадянських країн, 0,1% – європейські ВНЗ, 0,4% – ВНЗ інших країн [137].

Для зіставлення результатів за традиційною (5-бальною) системою оцінювання знань та оцінюванням знань за болонською системою може бути використана схема відповідності зазначених оцінок.

Якщо з розрахунком СБД все просто і зрозуміло, то визначення рейтингу ВНЗ більш складна задача з методологічної точки зору. Так, за останні 10-15 років у різних країнах світу почали активно розроблятися та широко застосовуватися різноманітні методики та підходи до визначення рейтингів університетів [183]. Така робота поступово стала виходити за межі національних рамок і набувати міжнародного характеру.

Складання рейтингів ВНЗ, як зазначається деякими дослідниками, передбачає зведення складної, багатовимірної реальності до обмеженої кількості критеріїв, які визначають місце освітньої установи в запропонованій системі [470]. Головне завдання укладачів рейтингів – спиратися на найбільш важливі критерії [168, 481].

Так, європейським центром з вищої освіти (ЮНЕСКО-СЕПЕС, м. Бухарест) та Інститутом Політики у Вищій Освіті (ІНЕР, м. Вашингтон) у свій час були зібрані, проаналізовані та систематизовані різні типи і види методів, що застосовуються у рейтингуванні освітніх закладів [118]. За розробками Відкритої інноваційної спільноти (Росія) [249] методологічно коректним вважається розгляд рейтингу ВНЗ як інтегральної оцінки якості підготовки випускників, що визначається кількісними параметрами освітньої та науково-дослідної діяльності ВНЗ, і якісними характеристиками, що відображають думку ключових референтних груп: роботодавців, представників академічних та наукових кіл, а також студентів та випускників.

Загалом, для уніфікації та об'єктивізації визначення рейтингів розроблені «Берлінські принципи визначення рейтингів вищих навчальних закладів» [168, 183] – за очікуваннями вони дозволяють сформулювати основу для розробки і розповсюдження систем визначення рейтингів ВНЗ – в національному і глобальному масштабі.

Першим із світових університетських рейтингів став, складений у 2003 році Інститутом вищої освіти Шанхайського університету (Китай), «Академічний рейтинг університетів світу» (<http://www.shanghairanking.com>), або Шанхайський рейтинг [168, 199]. Зараз у Шанхайському рейтингу нара-

ховують більше 1000 провідних університетів. Розподіл ВНЗ залежить від наявності випускників і співробітників, які отримали Нобелівську або Філдсівську премію, співробітників з високим індексом цитованості, кількість публікацій у журналах Nature і Science, а також у виданнях, індексованих Science Citation Index Expanded і Social Science Citation Index. Всі ці показники співвідносяться з розміром університету.

Так, наприклад, до Шанхайського рейтингу 2013 року увійшло 2 російських ВНЗ: Московський державний університет ім. М. Ломоносова – 79 місце, Санкт-Петербурзький державний університет опинився в номінації 301-400. Українські ВНЗ в 2013 році, як і раніше, до цього рейтингу не потрапили. Аналогічна ситуація спостерігалася і в 2014-2015 роках.

З 2004 року британська організація «TSL Education Ltd» почала публікацію у виданні «The Times Higher Education» щорічного списку кращих університетів світу. З 2005 року рейтинг складався спільно з компанією Quacquarelli Symonds і називався QS-THES (з 2009 року – THE-QS). Але, в результаті переосмислення розробниками накопичених помилок і критики з боку світової академічної громадськості, з 2010 року вищевказаний рейтинг, як спільний проект THE та QS, припинив існування, розпавшись на два самостійних. Компанія QS, як і раніше підтримує свою версію рейтингу (QS TOPUNIVERSITIES – <http://www.topuniversities.com>), а Times Higher Education (THE) співпрацює з агентством Thomson Reuters. У вересні 2010 року вийшов «новий» рейтинг THE World University Rankings (THE) (<http://www.timeshighereducation.co.uk>). Таким чином, утримувачем сформованого бренду THE залишилася компанія «TSL Education Ltd», а рейтинг QS став конкуруючою системою оцінки.

Наприклад, в 2013 році до рейтингу QS потрапило 18 російських і 4 українських ВНЗ. Серед 5 найкращих російських ВНЗ – Московський державний університет ім. М. Ломоносова – 120 місце, Санкт-Петербурзький державний університет (240 місце), Московський державний технічний університет ім. Н. Баумана (334 місце), Новосибірський державний університет (352 місце), Московський державний інститут міжнародних відносин (386 місце). Серед 4 українських ВНЗ – Київський національний університет ім. Т. Шевченка опинився в номінації – 401-450, а Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут» – 601-650, Донецький національний університет та Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» – в номінації 700+ (в останній сотні списку). В 2015 році до цього рейтингу було включено 21 російський і 6 українських ВНЗ.

До рейтингу THE, наприклад, в 2013 році потрапило тільки 2 російських ВНЗ – Московський державний університет ім. М. Ломоносова (201-225 місце) і Національний дослідницький ядерний університет «МІФІ» (226-250 місце). В 2015 році до цього рейтингу потрапило 13 російських ВНЗ. Українські ВНЗ в рейтингу THE не представлені взагалі.

З 2007 року Рада з оцінювання та акредитації у сфері вищої освіти Тайваню почала публікацію свого власного рейтингу – Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities (PRSP) (<http://nturanking.lis.ntu.edu.tw>), або Тайванський рейтинг. У цьому рейтингу представлено 500 провідних університетів світу, оцінених з точки зору дослідницької діяльності в частині написання наукових статей. В рейтингу є тільки Московський державний університет ім. М. Ломоносова: 2012 рік – 222 місце, 2014 рік – 215 місце, 2015 рік – 244 місце.

Наступний рейтинг світових університетів, який досить часто згадується в науковій літературі, це рейтинг Вебометрікс (<http://www.webometrics.info>) [149], який розраховується спеціальною лабораторією Іспанської національної дослідницької ради (Spanish National Research Council – SNRC), починаючи з 2004 року. Він охоплює майже всі світові ВНЗ (десятки тисяч), наприклад, Луцький інститут розвитку людини Університету Україна, який, наприклад у 2015 році, займав останнє 295 місце серед українських ВНЗ, у світовому рейтингу Вебометрікс був 23714-им. На відміну від попередніх, цей рейтинг має дещо специфічний характер, адже базується на ступені присутності ВНЗ в Інтернеті. Аргументуючи виправданість такого підходу, фахівці зазначають, що все більше і більше студентів та дослідників звертаються до Інтернету, щоб отримати наукову інформацію, а освітні установи докладають значних зусиль, щоб бути достатньо представленими в Інтернеті.

В 2010 році в рамках проекту «4 International Colleges & Universities» був створений ще один віртуальний рейтинг «World Universities Web Ranking» (<http://www.4icu.org>), або 4ICU. Метою його створення є оцінка більше 11000 акредитованих ВНЗ, обраних майже з 200 країн на основі популярності їх веб-сайтів. Рейтинг враховує звернення до таких популярних пошукових систем, як Google, Yahoo та Alexa. В 4ICU у 2015 році були дані про 386 російських і 131 український ВНЗ.

В Україні контроль та оцінка якості освіти ще недавно цілковито було покладено на державу [109]. Насамперед, на підпорядковані Міністерству освіти і науки (МОН) України Державну акредитаційну комісію та Державну інспекцію навчальних закладів, діяльність яких регулюється низкою законодавчих актів [321, 324, 329, 330].

Проекті «Національна система рейтингового оцінювання діяльності вищих навчальних закладів» (Національна система оцінювання ВНЗ – НСО ВНЗ) охоплює ВНЗ III-IV рівнів акредитації. Так, до рейтингу НСО ВНЗ 2013 року включено 304 вищих навчальних заклади III-IV рівнів акредитації усіх форм власності та підпорядкування. Їх діяльність оцінювалася за допомогою інтегрального рейтингового індексу (ІРІ), який визначається сумою індексів-критеріїв (І):

- міжнародної активності (I_1);
- якості контингенту студентів (I_2);

- якості науково-педагогічного персоналу (I_3);
- якості наукової-дослідної та науково-технічної діяльності (I_4);
- ресурсного забезпечення (I_5).

В НСО ВНЗ ранжування суб'єктів здійснюється в межах ідентифікованих груп (класичні, технічні, аграрні, транспортні, медичні університети тощо), які об'єднані з урахування специфіки підготовки кадрів та профілю ВНЗ. У рейтингових таблицях для кожного суб'єкта ранжування та системи наводяться виміри індексів критеріїв I та IP , за значенням якого позиціонується у рейтинговій шкалі ВНЗ.

Для якісного оцінювання результативності діяльності та потенціалу ВНЗ застосовано шкалу оцінювання успішності, досконалості та конкурентоспроможності, в основу якої покладено відношення індексів критеріїв I та IP суб'єкта ранжування. На підставі такого підходу ВНЗ можна ідентифікувати в межах групи по категоріям:

- успішна ($IP \geq 1$);
- достатньо успішна ($1 > IP \geq 0,75$);
- частково успішна ($0,75 > IP \geq 0,5$);
- проблемна ($0,5 > IP \geq 0$).

Розподіл ВНЗ за індексами відповідно до шкали оцінювання здійснювалося через вимір відношення індексу-критерію ВНЗ до відповідного виміру індексу-критерію системи, які наведено в рейтингових таблицях ідентифікованих груп [359]. Якщо звести в об'єднаний рейтинг всі ВНЗ за показником IP , то виявляється, що найбільше значення має Київський інститут музики ім. Р. Глієра – 3,3438, Київський національний університет ім. Т. Шевченка, який займає перше місце в групі «Класичні університети» з $IP = 1,7665$, в єдиному рейтингу буде займати 17 місце, а останнім в об'єднаному рейтингу з $IP = 0,3301$ є Міжгалузева академія управління.

Також необхідно зазначити ще декілька розповсюджених національних недержавних рейтингів: «Компас», ЮНЕСКО «ТОП 200 Україна», рейтинг ВНЗ України журналу «Деньги» [358] тощо.

Однією з найвідоміших та успішно апробованих вітчизняних рейтингових систем є «Рейтинг ВНЗ України «Компас», який формується на основі спеціально розробленої методології, що враховує дані, отримані в результаті соціологічних досліджень. Відповідно до мети дослідження його методологія передбачає дослідження цільових аудиторій представників компаній-роботодавців, експертів та випускників ВНЗ.

З 2007 року кафедрою ЮНЕСКО «Вища технічна освіта, прикладний системний аналіз та інформатика» проводиться робота з визначення рейтингів ВНЗ України в рамках проекту «Визначення рейтингів кращих 200 вищих навчальних закладів України» [359]. Ця кафедра виконує комплекс заходів із впровадження в Україні напрацьованих міжнародною експертною групою IREG (International Rankings Expert Group) методик та процедур рейтингового

оцінювання діяльності університетів і навчальних програм. Для участі в зазначеному проекті запрошені всі вищі навчальні заклади України III-IV рівнів акредитації. З метою практичної реалізації було розроблено анкету, показники якої включали дані, що характеризують науково-педагогічний потенціал ВНЗ, його міжнародну діяльність та якість підготовки студентів. Відповіді на запитання анкети приймалися лише за особистим підписом ректора ВНЗ. Окрім анкетних даних використовується інформація з довідника МОН України та з бази даних інформаційно-виробничої системи «Освіта».

За рейтингом «ТОП 200 Україна» діяльність вузу оцінюється за допомогою інтегрованого індексу, який містить три комплексні складові: якість науково-педагогічного потенціалу, якість навчання та міжнародне визнання.

Європейська практика оцінки якості освіти йде шляхом створення спеціалізованих акредитаційних агенцій – громадських організацій, що займаються розробкою інструментарію й методик оцінки якості, а також здійснюють перевірки якості освіти. Незалежність акредитації полягає в тому, що вона здійснюється незалежними організаціями, тобто такими, які не є породженням інтересів сторін. Такі організації є способом вияву приватної ініціативи в оцінці якості та забезпеченні гарантій якості, що включає акредитацію ВНЗ і освітніх програм, а також контроль і консалтинг в окремих елементах і аспектах освітньої діяльності.

Не зважаючи на певну кількість різних рейтингів, слід зазначити, що немає абсолютно точних методик визначення рейтингів. Тому системи оцінювання ВНЗ – є складними системами, які мають бути критично проаналізовані користувачами та спеціалістами.

Враховуючи те, що останні 10-15 років активно проводяться (і надалі будуть проводитись) різні рейтинги, то для сучасних умов можливо вибудувати систему визначення інтегрального показника рейтингу ВНЗ, який і буде враховано при оцінці освітнього рівня державного службовця [140]. Так, пропонується за результатами міжнародних і національних рейтингів ВНЗ розподіляти їх на перші 25 (Тор 25), 50 (Тор 50), 100 (Тор 100), 200 (Тор 200) тощо (кластер-методика по підсумковому рейтинговому показнику) і використовувати відповідні рейтингові коефіцієнти (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Рейтингові коефіцієнти ВНЗ в залежності від місця

Міжнародні рейтинги (Шанхайський, QS, THE)							Національні (НСО ВНЗ, ТОП 200 Україна, Компас), Вебометрікс, 4ICU				
Тор 25	Тор 50	Тор 100	Тор 200	Тор 300	Тор 500	Тор 700	Тор 25	Тор 50	Тор 100	Тор 200	Тор 300
10,0	9,5	9	8,5	8	7,5	7	6	5,5	5	4,5	4

Потім необхідно обчислити середній коефіцієнт ВНЗ за міжнародними рейтингами, до яких він включений. Наприклад, в 2013 році для Московського державного університету ім. М. Ломоносова в рейтингу QS його значення складало 8,5, в Шанхайському – 9, в THE – 8, тоді середнє значення рейтингового коефіцієнту $R_{\text{ВНЗ}}$ цього ВНЗ становить – 8,5 (25,5/3). Наприклад, для Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут» в рейтингу QS його значення 7, а в Шанхайському рейтингу і THE відсутнє. В цьому випадку пропонується брати найбільше значення для національного рейтингу – 6, і тоді середнє значення $R_{\text{ВНЗ}}$ для Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут» буде дорівнювати 6,33 (19/3).

Пропонується у разі входження українського ВНЗ хоча б до одного міжнародного рейтингу (крім Вебометрікс і 4ICU, бо у них присутні рейтинги всіх вітчизняних ВНЗ), його рейтинговий коефіцієнт обчислювати тільки за даними міжнародних рейтингів.

Якщо ВНЗ не входить до цих міжнародних рейтингів, тоді пропонується використовувати значення національних рейтингів, Вебометрікс та 4ICU. Так, наприклад, для Одеського національного політехнічного університету коефіцієнт в рейтингу «Компас-2013» дорівнює 6 (25 місце), в рейтингу «ТОП 200 Україна» – 5,5 (33 місце), в НСО ВНЗ – 4,5 (в зведеному рейтингу 191 місце, $PI = 0,8114$), у Вебометрікс (серед українських ВНЗ) – 5,5 (35 місце) і 4ICU (серед українських ВНЗ) – 5,5 (27 місце). Середній коефіцієнт $R_{\text{ВНЗ}}$ за 5 рейтингами становить – 5,4. До речі, середній рейтинговий коефіцієнт $R_{\text{ВНЗ}}$ Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут» при такому розрахунку складає 5,8 («Компас» – 6, «ТОП 200 Україна» – 6, НСО ВНЗ – 5, Вебометрікс – 6, 4ICU – 6), що менше, ніж при врахуванні коефіцієнтів міжнародних рейтингів (6,33).

Звичайно, постає питання, як обчислювати оцінку базової освіти тих державних службовців, які закінчували ВНЗ 20-30 років тому, коли не було жодних публічних рейтингів. В цьому випадку складніше виглядає процес унормування щодо визначення рейтингу:

- ВНЗ часів радянського періоду і до початку 2000-х років;
- військових ВНЗ, багато з яких перестали існувати взагалі;
- закордонних ВНЗ (у тому числі країн колишнього СРСР).

У нашій країні за радянських часів офіційно рейтингових досліджень ВНЗ не проводилося, а якщо вони й були, то суто конфіденційного, службового характеру: вважалося, що всі вузи в СРСР варті уваги вступників. Тому, можливо, було б доцільним для ВНЗ тих часів вирахувати науково обґрунтовані відсоткові коефіцієнти, помноживши на них сучасні значення рейтингових коефіцієнтів. Наприклад, якщо для Одеського національного політехнічного університету до часів незалежності України буде вираховано відсотковий коефіцієнт 110%, то, наприклад, при розрахунку оцінки базової освіти

випускника 1987 року необхідно використовувати рейтинговий коефіцієнт $R_{\text{ВНЗ}} = 5,94 (5,4 \times 110 / 100)$.

Другий підхід стосується обчислення рейтингових коефіцієнтів ВНЗ радянських часів, в тому числі і військових, застосувавши методику, яка враховувала б кількість абітурієнтів на одне місце, прохідний бал (сума оцінок за кожний вступний іспит та середній бал атестата про середню освіту), якість викладацького складу та наукової діяльності. Доречне обчислення рейтингових коефіцієнтів для ВНЗ радянського періоду один раз на 5 або 10 років, які потім і враховувати для випускників тих часів.

Оцінка другої (третьої) вищої освіти ($O_{\text{до}}$) та закінчення магістратури за спеціальністю «Державне управління» або «Державна служба» ($O_{\text{мдс}}$) може вираховуватись за наступною формулою:

$$O_{\text{до}} (O_{\text{мдс}}) = R_{\text{ВНЗ}} \times V_{\text{до}} / 3, \quad (3.7)$$

де $R_{\text{ВНЗ}}$ – рейтинговий коефіцієнт ВНЗ;

$V_{\text{до}}$ – СБД державного службовця за другою освітою або спеціальністю «Державне управління» («Державна служба»).

Проведене опитування керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області (727 анкет) показувало, що тільки кожен десятий (9,5%) закінчив магістратуру за спеціальністю «Державне управління». У той же час, тільки 1,5% в даний час навчаються в магістратурі і 7,5% планують навчатися за цією спеціальністю в майбутньому, а 7,5% вважають, що в цьому немає ніякої потреби. А в цілому, більше 81% керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області не є магістрами державного управління [137].

Оцінка знання іноземної мови ($O_{\text{ин}}$) враховується тільки при підтвердженні відповідними документами або документами про роботу за кордоном не менше 2 років і дорівнює 7 балам.

Оцінку за наявність наукових ступенів, вченого та інших звань пропонується враховувати, як показано в табл. 3.6.

Враховуючи, що щорічно у світі оновлюється приблизно 5% теоретичних і 20% професійних знань [387], в США застосовується термін «період напіврозпаду компетентності». Це своєрідна одиниця виміру старіння знань фахівців, яка означає тривалість часу з моменту закінчення ВНЗ, протягом якого компетентність фахівців внаслідок появи нової інформації і нових знань скорочується на 50%.

Таблиця 3.6.

Оцінки за наявність звань

	кандидат наук (доктор філософії)	доктор наук	доцент, снс	професор	«заслужений», «народний», «почесний»
$O_{нс}$	14	20			
$O_{вз}$			5	8	
$O_{зв}$					5

В умовах скорочення цього показника важливими стають безперервність освіти і регулярне підвищення кваліфікації державних службовців [284, 435]. Вважається, що за весь період професійної діяльності фахівець повинен підвищувати свою кваліфікацію не менше 8 разів, а, наприклад, Національний науковий фонд США рекомендує фахівцям виділяти 10 годин на тиждень на вивчення літератури за фахом і 40-80 годин на рік на участь у будь-якій формі безперервної освіти [181].

Результати проведеного дослідження серед керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області показують, що важливість підвищення кваліфікації для державного службовця становить 4,1 з 5 [137].

Для розрахунку оцінки підвищення кваліфікації (професійної компетентності) ($O_{кв}$) пропонується використовувати наступну формулу:

$$O_{кв} = 0,03 \times \Gamma, \quad (3.8)$$

де Γ – кількість годин навчання, яка міститься в свідоцтвах та сертифікатах про підвищення кваліфікації, курсів, тренінгів, стажувань.

Наявність наукових праць підтверджується їх списком з посиланням на видання та його сайт (або електронну версію наукової праці в Інтернеті). Оцінка наявності наукових праць ($O_{нпр}$) може розраховуватись згідно наступної формули:

$$O_{нпр} = 0,1 \times A, \quad (3.9)$$

де A – кількість авторських аркушів статей, підручників, книжок, які вийшли друком (1 авторський аркуш дорівнює 40000 знаків з пробілами).

Оцінку державного службовця з точки зору його досвіду через загальний стаж роботи ($O_{ст}$) пропонується розраховувати таким чином:

$$O_{ст} = k_c \times C, \quad (3.10)$$

де C – кількість років загального трудового стажу;

k_c – коефіцієнт, який дорівнює 0,3, якщо загальний стаж роботи до 15 років, і 0,5, якщо загальний стаж роботи більше 15 років.

Для розрахунку оцінки досвіду стажу державної служби ($O_{стдс}$) (це додаткова оцінка за державну службу) пропонується формула:

$$O_{стдс} = k_{дс} \times C_{дс} , \quad (3.11)$$

де $C_{дс}$ – кількість років стажу державної служби;

$k_{дс}$ – коефіцієнт, який дорівнює 0,05, якщо стаж державної служби до 15 років, 0,07, якщо стаж державної служби більше 15 років.

Важливо зазначити, що освіта – одна з основних якісних характеристик при визначенні рівня кваліфікації державного службовця, стаж роботи – це кількісна міра досвіду, а вік знаходиться у взаємозв'язку зі стажем роботи. Дані про освіту державного службовця, його стаж і вік можуть враховуватись шляхом розрахунку коефіцієнта професійної перспективності $O_{пн}$ за такою формулою [110]:

$$O_{пн} = p * (1 + C/4 + V/18) , \quad (3.12)$$

де p – коефіцієнт оцінки рівня освіти (0,6 – для осіб з середньою освітою; 0,75 – для осіб з неповною вищою освітою; 1 – для осіб з вищою освітою);

C – загальний стаж роботи. Стаж в 4 рази менше впливає на результативність праці, ніж освіта;

V – вік. Вплив віку на результативність праці в 18 разів менше, ніж вплив освіти.

Розраховані бали $O_{кор}$ у базі даних державних службовців переводяться у динамічні стени від 1 до 9.

3.2. Особистість державного службовця та його психологічний портрет

3.2.1. Визначення особистості

Перш за все, державного службовця необхідно розглядати як особистість з усіма пов'язаними з цим визначенням властивостями та якостями. Починаючи з німецького психолога В. Штерна, категорія особистості вивчається як цілісне розуміння людини з урахуванням її індивідуально-психологічної основи. Елементами психологічної структури особистості (за К. Платоновим) [295, 296, 298] є її психологічні властивості і особливості, які можна розглядати в розрізі 4 підструктур:

- *біологічної* – вікові, статеві властивості психіки, вроджені властивості і типи нервової системи (темперамент, задатки, найпростіші потреби);
- *психологічної* – індивідуальні особливості психічних процесів (відчуття, сприйняття, увага, пам'ять, мислення), почуттів і волі;
- *спрямованості* – бажання, спрямування, схильності, ідеали, переконання, світогляд, особистісні думки, інтереси;
- *соціального досвіду* – знання, вміння, навички та звички.

Виходячи з цього можна розглянути найбільш відомі визначення особистості, доступні в літературі із загальної психології:

- особистість – сукупність суспільних відносин, що реалізуються в різноманітних діяльностях (О. Леонт'єв) [217];
- особистість – суб'єкт життя: активний, відповідальний, який володіє здатністю до тимчасової регуляції життя і вирішенню життєвих протиріч (К. Абульханова) [1];
- особистість – суспільний індивід, об'єкт і суб'єкт соціальних відносин і історичного процесу, який виявляє себе у спілкуванні, в діяльності, в поведінці (В. Ганзен) [68];
- поняття особистості позначає людський індивід як члена суспільства, узагальнює інтегровані в ньому соціально значущі риси (І. Кон) [46];
- особистість – суб'єкт суспільної поведінки та комунікації (Б. Анан'єв) [222];
- особистість – людина як суспільний індивідуум, суб'єкт пізнання і об'єктивного перетворення світу, розумна істота, що володіє мовою і здатна до трудової діяльності (О. Петровський) [291];
- особистість – людина як носій свідомості (К. Платонов) [295, 298];
- особистість є сукупністю індивідуальних психологічних особливостей, які формуються протягом життя, та визначають своєрідне для даної людини ставлення до себе, суспільства і навколишнього світу в цілому (Ю. Щербатих) [448];
- особистість – 1) людина як суб'єкт соціальних відносин і свідомої діяльності; 2) системна якість індивіда, обумовлена включеністю в соціальні зв'язки, яка формується у спільній діяльності та спілкуванні (В. Гамезо) [67];
- особистість – жива людина з плоті і крові [365], вплетена в безліч відносин до світу; епіцентр «вибухових» змін буття [364]; буття, що переходить в ідеальну форму (С. Рубінштейн).

3.2.2. Психологічні властивості та типи особистості

Особистість людини неповторна. Від народження вона має певні, притаманні тільки їй психологічні властивості, які однаково проявляються в різній діяльності незалежно від змісту і залишаються порівняно постійними протягом усього життя [150, 152].

Наприклад, О. Ковальов [186] ставить питання про цілісний підхід до духовного образу особистості, її походження і синтезу складних структур:

- темпераменту (структури природних властивостей);
- спрямованості (потреби, інтереси, ідеали);
- здібностей (інтелектуальні, вольові і емоційні властивості).

Всі ці структури виникають із взаємозв'язку психічних властивостей особистості, що характеризують стійкий, постійний рівень активності. У процесі діяльності властивості певним чином зв'язуються одна з одною відповідно до вимог діяльності [101].

Фундаментом всієї психологічної структури особистості і її змісту (за В. Крисько) [202] є її психічні властивості (спрямованість, темперамент, характер, здібності).

Психіка – це суб'єктивне відображення людиною предметів і явищ об'єктивної дійсності, що являє собою функцію мозку. Психіка складна й різноманітна за своїми проявами, тому використовується 4 групи психічних явищ [27]:

- 1) психічні процеси (відчуття, сприйняття, увага, пам'ять, уявлення, мислення, мова);
- 2) психічні стани (зосередженість або неухважність, активність, апатія, натхнення тощо);
- 3) психічні властивості (спрямованість особистості, темперамент, характер, здібності);
- 4) психічна освіченість (пізнавальна діяльність, спосіб виконання дій, що забезпечуються сукупністю придбаних знань і навичок).

Психічні процеси, властивості, стани і освіченість забезпечують виконання основних функцій психіки – відображення навколишнього світу і регуляцію поведінки і діяльності державного службовця.

З психікою пов'язана самосвідомість, яка передбачає усвідомлення свого «Я» у всьому різноманітті індивідуальних особливостей. Самосвідомість допомагає людині зберегти себе і своє «Я», вона не виникає відразу, а складається поступово протягом життя людини під дією численних соціальних впливів. При цьому, самосвідомість включає три головні компоненти: самопізнання, самооцінку та самовиховання.

Особистість характеризують ті чи інші риси, погляди, цінності, позиції. При підборі людини на посади державної служби важливо зрозуміти рівень її розвиненості як особистості, стиль взаємодії з іншими людьми.

Тип особистості – це психологічні та соціальні особливості (риса) особистості (спосіб життя, філософія, цінності і звички), що визначають спрямованість, спосіб і стиль життя. Якщо риса характеру – ситуативні, то тип особистості – надситуативний і проявляється у великій кількості ситуацій.

Академік Б. Анан'єв обґрунтував, що кожна людина володіє яскравою індивідуальністю, яка об'єднує його природні та особистісні особливості. В

індивідуальності виділяються базові властивості і властивості, які програмуються. До базових відносяться темперамент, характер і здібності людини. Саме через них розкриваються динамічні характеристики психіки (емоційність, темп реакцій, активність, пластичність, чутливість) та формується певний стиль поведінки і діяльності особистості. Головною рушійною силою розвитку індивідуальності є властивості, які програмуються: спрямованість, інтелект і самосвідомість [235, 239, 252].

Б. Анан'єв представляє індивідуальність як єдність і взаємозв'язок властивостей людини як індивіда, суб'єкта діяльності й особистості.

На основі оцінки властивостей особистості можна скласти психологічний портрет державного службовця, що включає наступні основні компоненти: темперамент; характер; здібності; спрямованість; інтелект; емоційність; вольові якості; самооцінка; самоконтроль; комунікабельність.

3.2.3. Складові оцінки особистісно-компетентнісних якостей

Оцінка особистісно-компетентнісних якостей $O_{окя}$ розраховується за такою формулою:

$$O_{окя} = 0,2 \times O_{IQ} + 0,12 \times O_{пв} + 0,28 \times O_{пк} + 0,17 \times O_{сок} + 0,12 \times O_{ук} + 0,1 \times O_{мк} \quad (3.13)$$

де: O_{IQ} – оцінка інтелекту;

$O_{пв}$ – оцінка психологічних властивостей;

$O_{пк}$ – оцінка професійних компетентностей;

$O_{слк}$ – оцінка соціально-особистісних компетентностей (СОК);

$O_{ук}$ – оцінка управлінських компетентностей;

$O_{мк}$ – оцінка мотиваційних компетентностей.

Вагові коефіцієнти в формулі (3.13) визначені за результатами опитування керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області (727 анкет) [137].

Формула (3.13) може бути апроксимована до такого виду:

$$O_{окя} = 0,2 \times O_{IQ} + 0,1 \times O_{пв} + 0,3 \times O_{пк} + 0,2 \times O_{сок} + 0,1 \times O_{ук} + 0,1 \times O_{мк} \quad (3.14)$$

3.2.4. Складові оцінки психологічних властивостей

Визначення психологічного портрета державного службовця є одним із складних і важливих питань, рішення якого дозволить підвищити успішність управління персоналом органів влади. При вирішенні проблем управління персоналом слід враховувати, що люди по-різному пристосовуються до життєвих умов, орієнтуючись на минуле, сьогодення або майбутнє [237, 248].

Для розрахунку оцінки психологічних властивостей державного службовця $O_{пв}$ пропонується використовувати наступну формулу:

$$O_{\text{пв}} = (O_{\text{т}} + O_{\text{х}} + O_{\text{тм}} + O_{\text{кр}} + O_{\text{по}} + O_{\text{кс}} + O_{\text{со}} + O_{\text{сцт}} + O_{\text{гз}}) / 9 \quad (3.15)$$

де: $O_{\text{т}}$ – оцінка темпераменту;
 $O_{\text{х}}$ – оцінка характеру;
 $O_{\text{тм}}$ – оцінка типу мислення;
 $O_{\text{кр}}$ – оцінка креативності;
 $O_{\text{по}}$ – оцінка професійної орієнтації;
 $O_{\text{кс}}$ – оцінка кар’єрної спрямованості;
 $O_{\text{со}}$ – оцінка спрямованості особистості;
 $O_{\text{сцт}}$ – оцінка соціотипу;
 $O_{\text{гз}}$ – оцінка готовності до змін.

3.2.5. Оцінка темпераменту

Темперамент (лат. temperamentum – відповідність) – це закономірне співвідношення стійких особливостей функціонування психіки, яке формує певну динаміку проходження психічних процесів і проявляється в поведінці і діяльності людини (державного службовця). Це той біологічний фундамент, на якому формується особистість, і є вродженою біологічною основою характеру [296, 297].

Характерними особливостями темпераменту є:

- порівняно цілісна сталість індивідуально-психологічних властивостей особистості (швидкість сприйняття, розум, перемикання уваги, темп і ритм мови, прояв емоцій і вольових якостей тощо);
- властивості темпераменту, об’єднані в певні структури (типи темпераменту), адекватні основним типам вищої нервової діяльності (ВНД).

У природі відомо 4 можливих типи темпераменту, які повною мірою відносяться і до темпераменту державних службовців (табл. 3.7) [377].

Для визначення типу темпераменту державних службовців пропонується використовувати такі тестові методики:

- особистісний опитувальник ЕРІ (методика Г. Айзенка);
- визначення переважаючого типу темпераменту (тест О. Белова).

Таблиця 3.7.

Риси і властивості різних типів темпераменту

Тип	Флегматик	Сангвінік	Холерик	Меланхолік
Тип нервової системи	сильний, урівноважений, інертний	сильний, урівноважений, рухливий	сильний, неурівноважений, рухливий	слабкий, неурівноважений, рухливий або інертний
Реакції	повільні, сильні	швидкі, повільні	швидкі, надмірні	повільні, сильні

Продовження таблиці 3.7.

Позитивні сторони	рівний у відносинах; в міру товариський; не образливий; відрізняється високою працездатністю	легко пристосовується до ситуацій; товариський; доброзичливий; життєрадісний; володіє виразною мімікою	активний і енергійний; швидко усвідомлює обставини; рішучий	чутливий; сприйнятливий; у звичних обставинах; виконавчий працівник; вразливий і сором'язливий
Негативні сторони	інертний і мало рухомий; вимагає часу для зосередження уваги; повільно приймає рішення; байдужий до людей	діяльний при цікавій справі; пригнічення при одноманітності; схильний до зосередження; в діях буває різкий; непостійний	циклічність у роботі та настрої; різкий у стосунках; нестійкий у поведінці; поспішний у прийнятті рішень	недовірливий і замкнений; невпевненість рухів; низька працездатність (в стресових ситуаціях); мовчазний і сором'язливий

Свого часу Г. Айзенк, проаналізувавши матеріали обстеження 700 солдатів-невротиків, прийшов до висновку, що всю сукупність описаних якостей людини можна представити за допомогою 2 головних чинників: *екстраверсії* (інтроверсії) і *невротизма* (стабільність-нестабільність) (рис. 3.1).

Особистісний опитувальник Г. Айзенка ЕРІ (Eysenck Personality Inventory), який опублікований ще в 1963 році, містить 57 питань, 24 з яких спрямовані на виявлення «екстраверсії-інтроверсії», ще 24 – на оцінку емоційної «стабільності-нестабільності» (нейротизма), а решта 9 складають контрольну групу питань, призначену для оцінки щирості і достовірності результатів. Для пострадянських країн цей опитувальник адаптований О. Шмельовим.

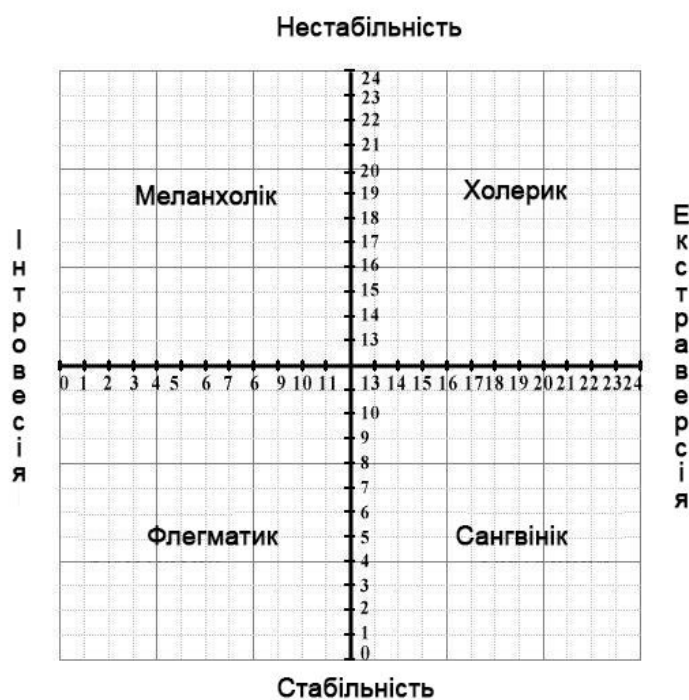


Рис. 3.1. Темпераменти за Г. Айзенком

Після завершення тестування за методикою Г. Айзенка можна отримати результати за шкалами «інтроверсія-екстраверсія» і «нестабільність-стабільність» [377]. Наприклад, 6:9 означає, що це флегматик, а 15:3 – сангвінік (див. рис. 3.1). Можливий і результат 12:12, коли не можна визначити тип темпераменту взагалі.

Для обробки результатів тестування державних службовців за методикою Г. Айзенка пропонується розраховувати ступінь визначеності типу темпераменту за такою формулою:

$$S_{\text{ти}} = |x_i - 12|/12 + |y_i - 12|/12, \quad (3.16)$$

де: x_i, y_i – відповідні значення результатів тестування (див. рис. 3.1).

Наприклад, якщо за результатами тестування отримано 6:9, то ступінь визначеності флегматичного типу темпераменту $S_{\text{ти}}$ становить 0,37. Якщо це 2:5, то ступінь цього ж типу темпераменту вже буде 0,7.

Оцінку типу темпераменту за методикою Г. Айзенка пропонується визначати як функції ступеня визначеності:

$$O_{\text{т(А)}} = S_{\text{ти}} (O_{\text{ти}}) \quad (3.17)$$

Для решти трьох (не переважаючих) типів темпераменту передбачається гіпотеза рівномірного розподілу значення $(1 - S_{\text{ти}})$, тобто $(1 - S_{\text{ти}}) / 3$.

Важливо зауважити, що крім 4 основних типів темпераменту, так званих полюсних типів, є ще 6 міжполюсних: холеро-сангвінік, холеро-флегматик, холеро-меланхолік, сангвіно-меланхолік, сангвіно-флегматик і флегмато-меланхолік [440]. Тому, для визначення переважаючого типу темпераменту і виявлення в ньому рис інших типів в процентному співвідношенні може бути використана методика О. Белова (тест «Формула темпераменту») [377].

Використовуючи результати тесту «Формула темпераменту», можна розрахувати оцінку темпераменту державного службовця за формулою:

$$O_{\text{т(Б)}} = 0,15 \times O_{\text{ф}} + 0,65 \times O_{\text{с}} + 0,15 \times O_{\text{х}} + 0,05 \times O_{\text{м}}, \quad (3.18)$$

де: $O_{\text{ф}}$ – оцінка флегматичних властивостей (%);

$O_{\text{с}}$ – оцінка сангвінічних властивостей (%);

$O_{\text{х}}$ – оцінка холеричних властивостей (%);

$O_{\text{м}}$ – оцінка меланхолійних властивостей (%).

У формулі (3.18) значення апроксимованих вагових коефіцієнтів визначені за результатами опитування керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області (727 анкет) [137] (див. Додаток 1).

Щоб об'єднати результати вище зазначених тестів, пропонується використувати формулу $O_{T(Б)}$ і якщо переважаючий тип темпераменту збігається з типом темпераменту, який визначений за тестом Г. Айзенка, враховувати значення певних оцінок:

$$O_T = 0,15 \times (O_{\Phi} + S_{T\Phi}(O_{T\Phi}) \times 100) + 0,65 \times (O_c + S_{Tc}(O_{Tc}) \times 100) + 0,15 \times (O_x + S_{Tx}(O_{Tx}) \times 100) + 0,05 \times (O_m + S_{Tm}(O_{Tm}) \times 100) \quad (3.19)$$

Наприклад, якщо за результатами тестування за методикою Г. Айзенка отримано співвідношення 15:8, і, відповідно, ступінь визначеності сангвінічного типу темпераменту становить 0,58, а за тестом О. Белова отримано, що флегматичний тип становить 32%, сангвінічний – 42%, холеричний – 20%, меланхолійний – 6%, то розрахунок оцінки темпераменту O_T матиме такий вигляд:

$$O_T = 0,15 \times (32 + 0,17 \times 100) + 0,65 \times (42 + 0,58 \times 100) + 0,15 \times (20 + 0,17 \times 100) + 0,05 \times (6 + 0,17 \times 100) = 79,05$$

Максимальне значення оцінки O_T за формулою (3.19) може становити 130, а мінімальне – 10 балів. Ці бали можуть бути унормовані в стени (табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

Переведення балів оцінки темпераменту у стени

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	<23	23-36	37-50	51-64	65-78	79-92	93-106	107-119	>119

Потрібно зауважити, що, якщо при проходженні тесту Г. Айзенка відповіді на 5 і більше питань з 9 питань групи «брехні» не правильні, то результати цього тесту вважаються недійсними, і відповідні значення не враховуються у формулі (3.19). Це знижує загальний результат тестування темпераменту державного службовця. У розглянутому вище числовому прикладі, оцінка буде дорівнювати 35,4 (при максимальному значенні 130), хоча, якби використовувалися результати тільки одного тесту А. Белова, то це значення було б достатньо великим (при максимальному значенні 65).

3.2.6. Характер державного службовця і його психологічний портрет

Характер (від грец. character – друк, карбування) – це сукупність істотних стійких психічних властивостей людини (державного службовця), які проявляються в її ставленні до дійсності і накладають відбиток на поведінку і вчинки. Риси характеру виявляються не стільки в їх якісному різноманітті, скільки у кількісному вираженні. Коли конкретна риса досягає граничних

величин, то виникає так звана акцентуація характеру, яка означає надмірне вираження.

На думку німецького психіатра К. Леонгарда, у 20-50% людей деякі риси характеру настільки загострені (акцентовані), що це, за певних обставин, призводить до однотипних конфліктів і нервових зривів. *Акцентуація характеру* – це надмірний розвиток окремих властивостей характеру на шкоду іншим, в результаті чого і погіршується взаємодія з оточуючими людьми. Виразність акцентуації може бути різною: від легкої до крайнього її прояву – психопатії.

Згідно з концепцією К. Леонгарда в структурі особистості деякі акцентовані риси більшою мірою визначаються особливостями темпераменту, а деякі – особливостями характеру.

Для тестування спрямованості характеру державного службовця пропонується використовувати характерологічний опитувальник від іншого німецького психіатра і психолога Г. Шмішека, який включає в себе 88 питань з 10 шкалами. За допомогою цієї методики визначаються 10 типів акцентуації особистості (за класифікацією К. Леонгарда) [13, 216, 356]:

- *гіпертимний*. Підвищений фон настрою у поєднанні з оптимізмом, високою активністю і тенденцією до домінування;
- *дистимічний*. Протилежний гіпертимному. Знижений фон настрою, песимізм, фіксація тіньових сторін життя, загальмованість;
- *циклоїдний*. Зміна гіпертимної і дистимічної фаз, різкі перепади настрою;
- *емотивний (емоційний)*. Особи цього типу відрізняються особливою вразливістю і чутливістю, можуть впадати у відчай, депресію;
- *демонстративний*. Характеризується підвищеною здатністю до витіснення. Сильно виражений егоцентризм, прагнення бути постійно в центрі уваги оточуючих і подій;
- *збудливий*. Підвищена імпульсивність, ослаблення контролю над прагненнями і спонуканнями;
- *педантичний*. Підвищена ригідність, інертність психічних процесів. Ідея порядку й акуратності стає головним сенсом життя;
- *що застряє*. Надмірна стійкість афекту і схильність до маячних реакцій. В емоційному відношенні такі люди ригідні, іноді можуть давати афективні спалахи і проявляти агресію;
- *тривожний*. Схильність до страхів, боязкість і лякливність. Ці особистості невпевнені в собі, применшують свої здібності, лякаються відповідальності, не можуть стримати свої страхи і тривогу;
- *екзальтований*. Легкість переходу від стану захвату до стану печалі, які є основними супутніми рисами цього типу характеру.

До акцентуацій властивостей характеру К. Леонгард відносить демонстративний, педантичний, що застряє і збудливий типи акцентуацій, а решту варіантів акцентуацій – до акцентуацій темпераменту.

Використовуючи результати цього тесту, можна розрахувати оцінку акцентуацій характеру державного службовця за формулою [139]:

$$O_{ax} = \sum k_{axi} (O_{axi}), \quad (3.20)$$

де: O_{axi} – бали, отримані при тестуванні 10 типів акцентуації характеру державного службовця;

k_{axi} – ваговий коефіцієнт, який дорівнює 1, якщо O_{axi} знаходиться в допустимих межах (12-18 балів), або 0, якщо $12 < O_{axi} > 18$.

Ці бали можуть бути унормовані у стени (табл. 3.9), а значення, що перевищують 22 бали, фіксуються для портретного опису особистості державного службовця.

Таблиця 3.9.

Переведення балів оцінки акцентуацій характеру у стени

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9-10

П'ятифакторний особистісний опитувальник, широко відомий як «Велика п'ятірка», був розроблений американськими психологами Р. МакКрає і П. Коста у 1985 році. На думку його авторів, виділені на основі факторного аналізу 5 незалежних параметрів (*нейротизм, екстраверсія, відкритість досвіду, співпраця, сумлінність*) цілком достатньо для адекватного опису психологічного портрета особистості [212], у тому числі і державного службовця. У російському перекладі цей опитувальник був адаптований В. Орловим у співавторстві з О. Рукавишниковим та І. Сеніним.

П'ятифакторний тест-опитувальник складається з 75 парних, протилежних за своїм значенням висловлювань, за допомогою яких можна виявити властивості державного службовця, які проявляються в тих чи інших ситуаціях. Характерологічні ознаки, які можуть бути визначені в випробуваного за допомогою первинних факторів «Великої п'ятірки»:

1. Екстраверсія – інтроверсія:

- 1.1. Активність – пасивність;
- 1.2. Домінування – підпорядкованість;
- 1.3. Товарииськість – замкнутість;
- 1.4. Пошук вражень – уникнення вражень;
- 1.5. Прояв – уникнення почуття провини.

2. Прихильність – відособленість:

- 2.1. Тепло – байдужість;
- 2.2. Співробітництво – суперництво;
- 2.3. Довірливість – підозрілість;
- 2.4. Розуміння – нерозуміння;
- 2.5. Повага інших – самоповага.

3. Самоконтроль – імпульсивність:

- 3.1. Акуратність – неакуратність (відсутність акуратності);
- 3.2. Наполегливість – відсутність наполегливості;
- 3.3. Відповідальність – безвідповідальність;
- 3.4. Самоконтроль поведінки – імпульсивність (відсутність самоконтролю);
- 3.5. Передбачливість – безпечність.

4. Емоційність – стриманість:

- 4.1. Тривожність – безпечність;
- 4.2. Напруженість – розслабленість;
- 4.3. Депресивність – емоційна комфортність;
- 4.4. Самокритика – самодостатність;
- 4.5. Емоційна лабільність – емоційна стабільність.

5. Експресивність (грайливість) – практичність:

- 5.1. Цікавість – консерватизм;
- 5.2. Допитливість – реалістичність;
- 5.3. Артистичність – відсутність артистичності;
- 5.4. Чутливість – нечутливість;
- 5.5. Пластичність – ригідність.

Для розрахунку оцінки пропонується визначити показники X^+ (екстраверсія, прихильність, самоконтроль) і X^- (емоційність, експресивність) і використовувати наступну формулу:

$$O_5 = \sum (X_i^+ - 50) + \sum (40 - X_j^-) \quad (3.21)$$

Мінімальна оцінка за наведеною формулою становить -175, а максимальна 125 балів. Розраховані O_5 переводяться у відповідні стени (табл. 3.10).

Таблиця 3.10.

Переведення балів оцінки «Великої п'ятірки» у стени

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	<-140	-140-105	-104-70	-69-25	-24-10	11...45	46...80	81...110	>110

Стандартизований багатofакторний метод дослідження особистості (СБМДО) – є модифікацією тесту ММРІ (Minnesota Multiphasic Personality

Inventory), створеного в 1942-1949 роках з метою професійного відбору льотчиків під час другої світової війни.

Методика СБМДО, що містить 566 тверджень (повний варіант), дозволяє виявити портрет особистості, а показники майже 200 додаткових шкал грають уточнюючу роль. Скорочений варіант, який містить 398 тверджень, дозволяє отримати особистісний портрет з базовими шкалами.

Базові клінічні шкали тесту СБМДО відображають наступні психічні стани [309, 380]:

- перша шкала – соматизація тривоги (*іпохондрія*);
- друга шкала – тривога і депресивні тенденції (*депресія*);
- третя шкала – витіснення факторів, що викликають тривогу (*істерія*);
- четверта шкала – емоційна напруженість в особистій поведінці (*психопатичні відхилення*);
- п'ята шкала – вираженість чоловічих і жіночих рис характеру (*маскулінність – фемінність*);
- шоста шкала – ригідність афекту (*параноя*);
- сьома шкала – фіксація тривоги і обмежувальна поведінка (*психостенія*);
- восьма шкала – аутизація (*шизофренія*);
- дев'ята шкала – заперечення тривоги, гіпоманіакальні тенденції (*манія*);
- нульова шкала – соціальні контакти (*соціальна інтроверсія*).

До показників основних 10 шкал додається профіль шкал достовірності:

- шкала «?» показує, скільки тверджень опитувальника потрапили в категорію відповідей «Не знаю»;
- шкала «брехні» L (Lie Score) показує, наскільки щирими були відповіді під час тестування;
- шкала «достовірності» F (Infrequency Score) відображає рівень надійності отриманих даних залежно від відвертості тестованого і його готовність до співпраці;
- шкала «корекції» K (Correction Score) виявляє ступінь спотворення профілю, пов'язаного як із закритістю, так і з впливом неусвідомленого захисного механізму «витіснення» з психіки інформації, яка руйнує позитивний образ «Я».

Якщо з'єднати між собою кількісні показники 10 базових клінічних шкал, а також показники 3 шкал достовірності, то буде отримано профіль особистості – графік у вигляді ламаної лінії. Важливо зауважити, що лінія профілю шкал достовірності не з'єднується з лінією профілю 10 базових шкал. Власне, аналізу і підлягає цей профіль державного службовця.

При оцінці необхідно враховувати наступні значення показників клінічних шкал:

- 50 Т-балів – «ідеально-нормативне» середнє значення, яке відповідає теоретичній усередненій нормі;
- 45-55 Т-балів – «коридор середньої норми». Інтерпретації підлягають тільки ті шкали, значення яких знаходяться за межами «коридору середньої норми», тобто вище 55 Т-балів і нижче 45 Т-балів;
- підвищення профілю в межах 56-66 Т-балів виявляє провідні тенденції, що визначають особливості характеру державного службовця;
- підвищення профілю в межах 67-75 Т-балів виділяє акцентовані риси, які часом (в основному в ситуації стресу) ускладнюють соціально-психологічну адаптацію та діяльність державного службовця;
- показники вище 75 Т-балів свідчать про відхилення стану державного службовця від нормального. Це можуть бути психопатичні риси характеру, стан гострого стресу, невротична декомпенсація і, нарешті, психотичні стани.

В цілому, при аналізі отриманих результатів виходять з того, що будь-який показник, рівний 70 Т-балами і вище свідчить про патологічні відхилення. Однак у сучасній американській версії тесту ММРІ-2 відбулося зниження до 65 Т-балів.

Використовуючи результати цього тесту, можна розрахувати оцінку психологічного портрета державного службовця за формулою:

$$O_{\text{ММРІ}} = \sum k_{\text{ММРІ}} (O_{\text{ММРІ}}), \quad (3.22)$$

де: $O_{\text{ММРІ}}$ – бали, які отримані при тестуванні 10 шкал психологічного портрета державного службовця;

$k_{\text{ММРІ}}$ – ваговий коефіцієнт, рівний **1**, якщо $O_{\text{ММРІ}}$ знаходиться в допустимих межах (45-55 Т-балів), **0**, якщо $70 \text{ Т-балів} < O_{\text{ММРІ}} < 56 \text{ Т-балів}$, і **-1**, якщо $O_{\text{ММРІ}} > 70 \text{ Т-балів}$.

Ці бали можуть бути унормовані в стени аналогічно табл. 3.9, а значення $O_{\text{ММРІ}}$, що перевищують 70 Т-балів, фіксуються для портретного опису особистості державного службовця.

Тест «Права, ліва сторона», який спрямований на виявлення співвідношення ролей функцій правої і лівої півкуль головного мозку людини, дозволяє отримати оцінку аналітичності-емоційності $O_{\text{лиц}}$ державного службовця. Вже давно доведено, що якщо права півкуля мозку є провідною (виконує більше функцій), то у людини переважає емоційна сфера. Якщо ж провідна півкуля – ліва, то у людини аналітичний склад розуму переважає над емоційністю.

У цьому тесті використовуються 4 ознаки, які є вродженими і, як правило, незмінними:

1) Якщо переплести кілька разів пальці рук, то можна помітити, що зверху завжди виявляється один і той же палець. У емоційної людини зверху буде лівий палець, при переважанні аналітичного складу розуму – правий.

2) Взявши олівець чи ручку, на витягнутій руці потрібно з'єднати його (її) з вертикальною лінією (двері, вікно). Тепер по черзі необхідно закривати ліве і праве око. При закриванні ведучого ока предмет, який в руці, зміститься відносно «лінії прицілювання». Праве ведуче око свідчить про твердий, наполегливий, більш агресивний характер, ліве – про м'який і поступливий характер.

3) Якщо при переплетенні рук на грудях нагорі виявиться ліва рука, то в наявності здатність до кокетування, а якщо права – то людині притаманна схильність до простоти і простодушності.

4) Якщо зручно плескати правою рукою, то можна говорити про рішучий характер, якщо – лівою, то людина вагається, перш ніж прийняти рішення.

Позначивши буквами **П** (права) і **Л** (ліва), залежно від ведучого ока або руки, отримаємо поєднання з 4 букв (одне з 16-ти можливих поєднань) та їх оцінку в стенах (табл. 3.11).

Таблиця 3.11.

Оцінка типів «Права, ліва сторона»

Тип	Риси характеру	Стени (О _{лиц})
ПППП	консервативність, прагне до загальноприйнятих форм поведінки, не любить конфліктувати і сперечатися	5
ПППЛ	темперамент слабкий, переважає нерішучість	3
ППЛП	кокетство, рішучість, почуття гумору, артистизм, комунікабельність	5
ППЛЛ	протиріччя між нерішучістю і твердістю характеру	5
ПЛПП	аналітичний склад розуму, м'якість, обережність, терпимість	7
ПЛЛЛ	слабкий і рідкісний тип характеру	2
ЛППП	емоційний, недостатньо наполегливий	5
ЛПЛЛ	м'якість, наївність	4
ЛЛПП	дружелюбність і простота, деяка різненість інтересів	6
ЛЛЛЛ	простота, м'якість, довірливість	5
ЛЛПЛ	емоційність, енергійність, рішучість	6
ЛЛЛЛ	емоційність, егоїзм, упертість, іноді переходить у замкнутість	4
ЛПЛП	сильний тип характеру	8
ЛПЛЛ	дуже схожий на тип характеру ЛПЛП	8
ПЛЛП	легкий характер, вмiє уникати конфліктiв	5
ПЛЛЛ	мінливість і незалежність	3

Тест «Чи сильний у вас характер?» В. Рошаховського [305] дозволяє визначити силу характеру державного службовця. Після відповідей на 20 запитань за ключами до тесту розраховується загальна сума балів, яка відповідає оцінці O_{cx} в стенах (табл. 3.12).

Таблиця 3.12.

Оцінка сили характеру державного службовця

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	<15	15-17	18-20	21-23	24-26	27-29	30-32	33-35	>35

Оцінка характеру O_x державного службовця може бути розрахована як середнє значення оцінок: $O_{ax}, O_5, O_{ММРІ}, O_{лпс}, O_{cx}$.

3.2.7. Тип мислення і креативність

Відомо, що *мислення* – це індивідуальний спосіб переробки інформації, що надходить до людини, форма психічного відображення дійсності, взаємозв'язок і відносини між поняттями, явищами. Знаючи тип мислення, можна впевнено сказати в якій сфері діяльності або професії досягне успіху людина [256]. Виділяють 4 базових типи мислення, кожен з яких має свої специфічні властивості:

- предметне (оцінка $O_{пм}$);
- образне (оцінка $O_{ом}$);
- знакове (оцінка $O_{зм}$);
- символічне (оцінка $O_{см}$).

Опитувальник «Визначення типів мислення та рівня креативності (творчих здібностей)» Дж. Брунера дозволяє визначити базовий тип мислення і виміряти рівень креативності у дорослих. У цьому опитувальнику 75 тверджень, за якими визначаються рівні *предметного, образного, знакового і символічного* мислення та рівень *креативності*.

Для оцінки типу мислення державного службовця пропонується використовувати формулу:

$$O_{tm} = \sum (k_{tmi} \times O_{tmi}), \tag{3.23}$$

де: O_{tmi} – бали за складові мислення;

k_{tmi} – вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює 1.

З урахуванням отриманих в результаті опитування керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області (727 анкет) коефіцієнтів формула (3.23) прийме вигляд:

$$O_{tm} = 0,7 \times O_{пм} + 0,05 \times O_{ом} + 0,15 \times O_{зм} + 0,1 \times O_{см} \tag{3.24}$$

Креативність – це творчі здібності людини, що відображають готовність до створення принципово нових ідей. Для визначення креативності

державних службовців пропонується використовувати тест вербальної креативності (RAT) С. Медніка (адаптація О. Вороніна) [343, 371]. Цей адаптований варіант тесту віддалених асоціацій призначений для діагностики вербальної креативності. Тому, хто тестується, пропонуються *словесні триади* (трійки слів), елементи яких належать до взаємно віддалених асоціативних сфер. Необхідно встановити між ними асоціативний зв'язок шляхом знаходження четвертого слова, яке об'єднувало б елементи таким чином, щоб з кожним з них воно утворювало деякі словосполучення.

Дорослий варіант методики, адаптований О. Вороніним, складається з 20 триад.

Для оцінки результатів тестування державних службовців пропонується наступний алгоритм дій. Необхідно зіставити їхні відповіді з наявними типовими відповідями і при знаходженні схожого типу відповіді привласнити цій відповіді оригінальність, вказану в списку. Якщо такого типу відповіді немає у списку, то оригінальність даної відповіді вважається рівною 1.

Індекс оригінальності підраховується як середнє оригінальностей всіх відповідей, тобто сума оригінальностей всіх відповідей ділиться на кількість відповідей.

Використовуючи процентільну шкалу, побудовану для індексу оригінальності, індексу унікальності та кількості відповідей, можна зробити висновки про ступінь розвитку у державного службовця вербальної креативності та продуктивності, а також зафіксувати результат в стенах (табл. 3.13).

Наприклад, якщо після тестування державного службовця сума його оригінальних відповідей склала 20,75 і в протоколі всього 25 відповідей, то індекс оригінальності дорівнює 0,83. Кількість унікальних відповідей – 10.

Для оцінки креативності як такої більше значення має індекс унікальності, що показує, наскільки дійсно щось нове може створити людина, але диференційна сила пропонованого індексу недостатньо велика, і тому часто використовується індекс оригінальності.

Пропонується оцінку креативності $O_{кр(RAT)}$ розраховувати як середнє стенів *Унікальність* і *Оригінальність* (див. табл. 3.13). Для наведеного прикладу це буде 5,0.

Таблиця 3.13.

Оцінка креативності державних службовців

Індекс оригінальності	1,00-0,98	0,97-0,95	0,94-0,93	0,92-0,91	0,9-0,89	0,88-0,87	0,86-0,84	0,83-0,71	<0,7
Стени Оригінальність	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Індекс унікальності	>12,0	11,99-6,0	5,99-5,00	4,99-4,00	3,99-3,5	3,49-3,0	2,99-2,5	2,49-1,00	<1,0
Стени Унікальність	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Також оцінку креативності $O_{кр(Б)}$ можна отримати і за результатами тесту Дж. Брунера (табл. 3.14).

Оцінка креативності державного службовця $O_{кр}$ може бути розрахована як середнє оцінок креативності – $O_{кр(РАТ)}$ і $O_{кр(Б)}$.

Таблиця 3.14.

**Оцінка креативності державних службовців
за результатами тесту Дж. Брунера**

Стени	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Бали	>13	13-12	11-10	9-8	7-6	5	4	3	<3

3.2.8. Психологічна класифікація професії «державний службовець»

Сьогодні налічується більше 20 тис. професій і близько 40 тис. спеціальностей, які можуть бути класифіковані. Широке поширення отримали класифікації професій на основі врахування інтересів, здібностей особистості і властивостей темпераменту [398, 421]. Наприклад, у класифікації Дж. Холланда, розробленої ще в 1966 році, виділені 6 професійно орієнтованих типів особистості (ТО) [37]:

- 1) *реалістичний* – орієнтований на створення матеріальних об’єктів, обслуговування технологічних процесів і технічних пристроїв (оцінка $O_{то1}$);
- 2) *інтелектуальний* – в основі діяльності є розумова праця (оцінка $O_{то2}$);
- 3) *соціальний* – орієнтований на взаємодію із соціальним середовищем і людьми (оцінка $O_{то3}$);
- 4) *конвенціональний* (офісний) – визначає чітко структуровану діяльність (оцінка $O_{то4}$);
- 5) *підприємницький* – характерне керівництво людьми і процесами в бізнесі (оцінка $O_{то5}$);
- 6) *художній* (артистичний) – базується на творчості (оцінка $O_{то6}$).

Для визначення типу професії пропонується використовувати тест Дж. Холланда з 42 дихотомічних альтернатив, кожна з яких задана у вигляді певної професії. Тому, хто проходить тестування, необхідно здійснити вибір однієї з них.

Оцінка за тестом Дж. Холланда має такий вигляд:

$$O_{хол} = \sum(k_{холі} \times O_{тоі}), \quad (3.25)$$

де: $k_{холі}$ – вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює 1;

$O_{тоі}$ – бали для певних типів особистості.

З урахуванням отриманих в результаті опитування керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області (727 анкет) [137] коефіцієнтів формула (3.25) набуде вигляду:

$$O_{\text{то}} = 0,25 \times O_{\text{то1}} + 0,4 \times O_{\text{то2}} + 0,25 \times O_{\text{то3}} + 0,07 \times O_{\text{то4}} + 0,02 \times O_{\text{то5}} + 0,01 \times O_{\text{то6}} \quad (3.26)$$

У пострадянському просторі найбільшу популярність здобула класифікація професій Є. Клімова [342], в якій відповідно до об'єктів праці виділяються 5 типів професій (ТП):

1) «Людина – жива природа» (Л-П). Представники цього типу мають справу з рослинними і тваринними організмами, мікроорганізмами й умовами їхнього існування;

2) «Людина – техніка» (і нежива природа) (Л-Т). Працівники мають справу з неживими, технічними об'єктами праці;

3) «Людина – людина» (Л-Л). Предметом інтересу, розпізнавання, обслуговування, перетворення тут є соціальні системи, співтовариства, групи населення;

4) «Людина – знакова система» (Л-З). Природні та штучні мови, умовні знаки, символи, цифри, формули – ось предметні світи, які цікавлять представників професій цього типу;

5) «Людина – художній образ» (Л-Х). Явища, факти художнього відображення дійсності приваблюють представників цього типу професій.

Диференційно-діагностичний опитувальник (ДДО) Є. Клімова, який спрямований на діагностику схильностей до професійних знань, містить 20 пар тверджень. Схильність відображає позитивне внутрішньо мотивоване ставлення до якого-небудь заняття (виду діяльності). Оцінка за тестом Є. Клімова виглядає таким чином:

$$O_{\text{ддо}} = \sum(k_{\text{клі}} \times O_{\text{тпi}}) = 0,6 \times O_{\text{л-л}} + 0,2 \times O_{\text{л-з}} + 0,1 \times O_{\text{л-т}} + 0,05 \times O_{\text{л-х}} + 0,05 \times O_{\text{л-п}}, \quad (3.27)$$

де: $k_{\text{клі}}$ – вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює 1;

$O_{\text{тпi}}$ – бали для певних типів професій.

Відомо, що для ефективної професійно орієнтованої роботи часто необхідно виявити внутрішні психологічні тенденції, які лежать в основі професійного вибору особистості (державного службовця). Інтерес породжує схильність, яка є реалізацією інтересу до конкретної діяльності. Інтерес пов'язаний зі спрямованістю на пізнання будь-яких явищ, а схильність – з діяльністю.

Методика Л. Йовайши призначена для визначення схильностей особистості до різних сфер професійної діяльності [60]. Після відповіді на 30 питань визначається 6 сфер професійних інтересів державного службовця і їх відповідні оцінки:

- естетики і мистецтва (оцінка O_e);
- технічних інтересів (оцінка O_t);

- роботи з людьми (оцінка $O_{л}$);
- розумової праці (оцінка O_i);
- фізичної праці (оцінка $O_{ф}$);
- матеріальних інтересів (оцінка $O_{м}$).

Оцінка за тестом Л. Йовайші виглядає таким чином:

$$O_{йов} = \sum(k_{йові} \times O_{пії}) = 0,3 \times O_{л} + 0,2 \times O_i + 0,2 \times O_{м} + 0,1 \times O_{т} + 0,1 \times O_{ф} + 0,1 \times O_{е}, \quad (3.28)$$

где: $k_{йові}$ – вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює 1;

$O_{пії}$ – бали за певні професійні інтереси.

Для розрахунку оцінки професійної орієнтації $O_{по}$ державного службовця необхідно скласти значення отриманих оцінок $O_{хол}$, $O_{дло}$, $O_{йов}$ і використувати підхід динамічних стенив (від 1 до 9).

3.2.9. Кар'єрна орієнтація і спрямованість

У соціальній психології та психології професійної діяльності кар'єра розглядається як індивідуальна послідовність поведінки, яка пов'язана з досвідом та активністю в певній діяльності протягом людського життя. Об'єктивна, зовнішня сторона кар'єри – це послідовність займаних професійних позицій (посад), а суб'єктивна, внутрішня сторона – це те, як людина сприймає свою кар'єру [436].

Для будь-якої людини характерні певна особистісна концепція, таланти, спонукання, мотиви і цінності, якими він не зможе поступитися, здійснюючи вибір кар'єри [432, 433]. Минулий життєвий досвід формує певну систему ціннісних орієнтацій, соціальних установок по відношенню до кар'єри і роботи взагалі, тому в професійному плані суб'єкт діяльності розглядається і описується через систему його диспозицій, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів і соціально обумовлених спонукань до діяльності. Це так звані кар'єрні орієнтації або *якорі кар'єри*.

Кар'єрну орієнтацію державного службовця можна визначити за допомогою опитувальника «Якорі кар'єри» Е. Шейна [433], який містить 8 діагностичних шкал виміру *якорів кар'єри*:

1) *професійна компетентність*. Ця орієнтація пов'язана з наявністю здібностей і талантів людини у певній галузі (наукові дослідження, технічне проектування, фінансовий аналіз та ін.) (оцінка $O_{ко1}$);

2) *менеджмент*. Орієнтація особистості на інтеграцію зусиль інших людей, повнота відповідальності за кінцевий результат і поєднання різних функцій організації (оцінка $O_{ко2}$);

3) *автономія (незалежність)*. Чітко виражена потреба все робити по-своєму (оцінка $O_{ко3}$);

4) *стабільність*. Ця кар'єрна орієнтація обумовлена потребою в безпеці і стабільності для того, щоб майбутні життєві події були передбачувані. Розрізняють два типи стабільності: стабільність місця роботи і стабільність місця проживання (оцінка O_{ko4});

5) *служіння*. Основними цінностями є «робота з людьми», «служіння людству», «допомога людям», «бажання зробити світ кращим» (оцінка O_{kap5});

6) *виклик*. Цінностями кар'єрної орієнтації цього типу є конкуренція, перемога над іншими, подолання перешкод, вирішення важких завдань (оцінка O_{ko6});

7) *інтеграція стилів життя*. Орієнтація на інтеграцію різних сторін життя, прагнення до того, щоб все це було збалансовано (оцінка O_{ko7});

8) *підприємництво*. Людина з такою кар'єрною орієнтацією прагне створювати щось нове, готова до ризику (оцінка O_{ko8}).

За результатами тесту Е. Шейна можна розрахувати оцінку кар'єрної орієнтації державного службовця:

$$O_{ko} = \sum (k_{koi} \times O_{koi}), \quad (3.29)$$

де O_{koi} – бали, отримані при тестуванні напрямків кар'єри державного службовця (по кожному напрямку: максимум – 50, мінімум – 5);

k_{koi} – вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює 1.

З урахуванням отриманих результатів опитування керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області (727 анкет) [137] коефіцієнтів, формула (3.29) прийме вигляд:

$$O_{ko} = 0,66 \times O_{ko1} + 0,08 \times O_{ko2} + 0,02 \times O_{ko3} + 0,12 \times O_{ko4} + 0,08 \times O_{ko5} + 0,01 \times O_{ko6} + 0,02 \times O_{ko7} + 0,01 \times O_{ko8} \quad (3.30)$$

Таким чином, для українських державних службовців найбільшою мірою виражені професійна компетентність і менеджмент, які в сумі складають 74%. Дослідження показують, що, наприклад, для російської вибірки притаманий більш рівномірний розподіл оцінок за всіма кар'єрними орієнтаціями, хоча найбільш часто вибираються такі кар'єрні орієнтації, як: автономія, інтеграція стилів життя, служіння і стабільність. В американській вибірці найбільшою мірою виражені професійна компетентність і менеджмент, які в сумі складають більше 57% [433].

Відомо, що спрямованість особистості характеризується інтересами, схильностями, переконаннями та ідеалами особистості, які висловлюють її світогляд. Орієнтаційна анкета Б. Басса визначає спрямованість особистості:

- на *себе* – орієнтація на пряму винагороду, агресивність у досягненні статусу, владність, схильність до суперництва, дратівливість, тривожність, інтравертивність;
- на *взаємини* (спілкування) – прагнення за будь-яких умов підтримувати відносини з людьми, орієнтація на спільну діяльність, орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба в прихильності і емоційних відносинах з людьми;
- на *справу* – зацікавленість у вирішенні ділових питань, виконання роботи якнайкраще, орієнтація на ділову співпрацю, здатність відстоювати в інтересах справи власну думку, яка корисна для досягнення спільної мети.

Анкета складається з 27 суджень, по кожному з яких можливі три варіанти відповідей, що відповідають трьом видам спрямованості особистості [303]. Респондент повинен вибрати одну відповідь, який найбільшою мірою виражає його думку або відповідає реальності, і ще один, який, навпаки, найбільш далекий від його думки або менш відповідає реальності. По кожному напрямку можна отримати максимум 50 балів, мінімум – 0.

За результатами цього тесту можна розрахувати оцінку спрямованості особистості O_{co} :

$$O_{co} = 0,1 \times O_{ся} + 0,3 \times O_{св} + 0,6 \times O_{сс}, \quad (3.31)$$

де: $O_{ся}$ – бали, отримані при тестуванні спрямованості державного службовця на себе (на «Я»);

$O_{св}$ – бали, отримані при тестуванні спрямованості державного службовця на взаємодію (спілкування);

$O_{сс}$ – бали, отримані при тестуванні спрямованості державного службовця на справу.

Для розрахунку оцінок кар'єрної орієнтації $O_{кар}$ та спрямованості O_{co} державного службовця (від 1 до 9) необхідно використовувати підхід динамічних стенив [256].

3.2.10. Визначення соціотипу державного службовця

К. Юнг (учень З. Фрейда) у 1902 році у своїй роботі «Типи людей» сформулював основні ознаки, що відрізняють людей в залежності від того, як вони сприймають і обробляють інформацію. Ця теорія розкриває глибинну структуру психіки, на яку з дорослішанням людини нашаровується його особистий соціальний і психологічний досвід. Саме цей досвід робить унікальною людську істоту, проте в основі психіки кожної людини лежить базова матриця – *психотип*.

К. Юнг фактично показав, що людство ділиться на 16 психотипів. Відповідно цьому розрізняються здібності людей і їх схильність до певних видів діяльності. Класифікація Юнга ґрунтувалася на особливостях поведінки лю-

дини, але у 70-х роках ХХ століття литовська дослідниця А. Аугустинавічюте зв'язала ці ознаки з вченням про інформаційний метаболізм А. Кемпінського. Став можливий перегляд цих ознак, і в результаті цього вийшла нова типологія – *соціоніка*.

К. Юнг зазначав, що існують основні функції – *мислення, почуття, емоція і інтуїція*. Якщо одна з цих функцій переважає в людині, то формується відповідний тип. Грунтуючись на цьому, І. Майерс Бріггс створила відповідний інструмент тестування – психометричний опитувальник, який відомий під назвою «Індикатор типів Майерс Бріггс» (МВТІ – Myers Briggs Type Indicator). Він призначений для визначення одного з 16 типів особистості і включає в себе 8 шкал, об'єднаних попарно (табл. 3.15).

Таблиця 3.15.

Шкали соціотипів

Шкала	Направленість	Назва	Складові	Коротка характеристика
E-I	орієнтація свідомості	Екстраверсія / інтро-версія	E (Extraversion – екстраверсія) – орієнтація свідомості назовні, на об'єкт I (Introversion – інтроверсія) – орієнтація свідомості всередину, на суб'єкт	Екстраверт (E) – орієнтований на інших. Орієнтований на все, що відбувається поза ним, вміє змінити ситуацію, якщо вона його не влаштовує, легко вступає в контакти, як ділові, так і особисті. Інтроверт (I) – орієнтований на себе. Орієнтований на свої внутрішні установки, пристосовується до ситуації, а не змінює її, не може налагоджувати контакти в незнайомій обстановці.
S-N	спосіб орієнтування в ситуації	Сенсорика / інтуїція	S (Sensing – здоровий глузд) – оперування конкретною інформацією N (iNtuition – інтуїція) – орієнтація на узагальнену інформацію	Сенсорик (S) – практичний, конкретний. Сприймає світ конкретно, цінує комфорт і вміє його створити, прагне до практичної діяльності, бажає отримати результати своєї праці в матеріальному втіленні. Інтуїт (N) – творчий, абстрактний. Характеризується цілісним сприйняттям дійсності, мрійник і романтик, експериментатор і генератор безлічі ідей. Віддає перевагу реальній вигоді.

Продовження таблиці 3.15.

T-F	основа прийняття рішень	логіка / етика	T (Thinking – мислення) – раціональне зважування альтернатив F (Feeling – почуття) – прийняття рішень на емоційній основі	Логік (Т) – об’єктивний, холодно-формальний, черствий. Орієнтований на об’єктивну реальність, фізичні закони світобудови, процеси виробництва, заради справи може проявити твердість, цінує професіоналізм. Етик (F) – суб’єктивний, емоційно-чуттєвий, чуйний. Залежить від думки оточуючих, легко втягується в емоційні конфлікти, вміє правильно вибрати психологічну дистанцію спілкування.
J-P	спосіб підготовки рішень	раціональність / ірраціональність	J (Judging – судження) – перевага планувати і заздалегідь упорядковувати інформацію P (Perception – сприйняття) – перевага діяти без детальної попередньої підготовки, більше орієнтовуючись за обставинами	Раціонал (J) – упертий, рішучий, безкомпромісний. Віддає перевагу заздалегідь планувати свої дії, відчуває труднощі переключення з однієї справи на іншу, намагається не розпоршуватися на багато справ відразу, прагне довести розпочату справу до кінця. Ірраціонал (P) – гнучкий, сумнівається і пристосовується. Легко переключається з однієї справи на іншу, легко робить кілька справ відразу, буває, що кидає почате, якщо захопився чимось іншим.

Важливо зауважити, що у кожного соціотипу (психотипу) може домінувати тільки одна ознака з пари, а тип особистості описується 4 літерами. Так, людина типу *ESTP* – це екстраверт, який покладається більше на чуттєве сприйняття, а не на інтуїцію, швидше логічний, ніж емоційний у прийнятті рішень, але більше покладається на сприйняття, ніж на висновки будь-якого роду. З іншого боку, людина типу *INFJ* – це інтроверт, що покладається більше на інтуїцію, ніж на почуття, і приймає рішення швидше виходячи з емоцій, ніж з розумових висновків.

У табл. 3.16 представлені всі соціотипи, визначені за методикою Майерс-Бріггс.

З точки зору професійної діяльності, типи особистості діляться на менеджерів (управлінців) та фахівців (виконавців) (в термінології П. Херсі і К. Бланшара). *Менеджери* – це особистості, сильні сторони яких пов’язані з управлінням і організацією процесів, груп, проектів, а *спеціалісти* – це люди,

що відрізняються високим розвитком професійних навичок з конкретної спеціальності або напрямку діяльності.

Таблиця 3.16.

Опис психотипів за Майерс-Бріггс і їх відповідність класифікації АРТ

	Менеджери (керівники)		Спеціалісти (виконавці)	
	<i>Хард-менеджери</i>	<i>Софт-менеджери</i>	<i>Дослідники</i>	<i>Гармонізатори</i>
<i>Гнучкі (EP)</i>	ESTP Маршал	ESFP Політик	ENTP Шукач	ENFP Порадник
<i>Наполегливі (EJ)</i>	ESTJ Адміністратор	ESFJ Ентузіаст	ENTJ Підприємець	ENFJ Наставник
<i>Урівноважені (IJ)</i>	ISTJ Інспектор	ISFJ Зберігач	INTJ Аналітик	INFJ Гуманіст
<i>Чутливі (IP)</i>	ISTP Майстер	ISFP Посередник	INTP Критик	INFP Лірик

Згідно Міжнародного стандарту кадрового менеджменту (АРТ – Association for Psychological Type), хард-менеджери (ST) – це група, найбільш ефективна в матеріально-виробничій сфері, а софт-менеджери (SF) найбільш ефективні в соціальній сфері. Фахівці діляться на 2 групи: дослідники (NT) – група, найбільш ефективна в науково-практичній діяльності; гармонізатори (NF) – це група, яка найбільш ефективна в тих сферах діяльності, де основною складовою є «людський фактор» (див. табл. 3.16).

Ще на початку 60-х років минулого століття Д. Мак-Грегор у книзі «Людська сторона підприємства» [348] дав обґрунтування двох теорій поведінки людини в процесі роботи і відповідних цим теоріям авторитарного і демократичного стилів керівництва. Пізніше П. Херсі і К. Бланшар розвинули ці положення, ввівши поняття наступних стилів управління [38]:

1) *командний (К)*. Йому властива одностороння комунікація, коли керівник визначає ролі підлеглих і говорить їм, що, як, коли і де вони повинні виконувати;

2) *«що продає» (П)*. Керівник генерує більшість вказівок, але прагне шляхом двостороннього зв'язку та емоційної підтримки змусити підлеглих психологічно «закуповувати» ті рішення, які повинні бути виконані;

3) *«що бере участь» (У)*. У цьому стилі керівник і підлеглі беруть участь у процесі прийняття рішень через двосторонню комунікацію і надання допомоги (підтримка, заохочення). Підлеглі, з точки зору керівництва, володіють достатніми здібностями і знаннями для виконання поставлених завдань;

4) «що делегує» (Д). Підлеглі можуть працювати на свій розсуд. Керівник делегує їм свої повноваження, оскільки рівень компетентності підлеглих високий, і вони готові і здатні приймати відповідальність за свою діяльність.

Кожному психологічному типу особистості відповідає свій стиль управління. Люди з сильною волею (сенсорики) у поєднанні з аналітичним мисленням (логіка) тяжіють до командного стилю, а якщо сенсорика доповнюється орієнтацією на відносини, тобто, етикою, то такі управлінці краще працюють у стилі «що продає». Менеджери з поєднанням ознак логіки та інтуїції орієнтовані на стиль «що бере участь», а з набором ознак етики та інтуїції – на стиль управління «що делегує».

У дослідженнях В. Гуленко розглядаються темпераментні групи, коли в якості основних параметрів використовуються дві дихотомії: екстраверсія-інтроверсія та раціональність-ірраціональність [89]. Були визначені 4 групи психотипів, які В. Гуленко відніс до відповідних типів темпераменту (табл. 3.17).

Таблиця 3.17.

Зведена таблиця типів особистості

№	Позначення	Тип за М. Бейтс і Д. Кейрсі	Тип за А. Аугустина-вичюте	Стиль управління	Темперамент	Професійна діяльність	О _{стг} (стени)
1	ENTP	Шукач	ІЛЕ	Д	Сангвінік	Спеціаліст	6
2	ISFP	Посередник	СЕІ	П	Меланхолік	СМ	4
3	ESFJ	Ентузіаст	ЕСЕ	П	Холерик	СМ	7
4	INTJ	Аналітик	ЛІІ	У	Флегматик	Спеціаліст	9
5	ENFJ	Наставник	ЕІЕ	У	Холерик	Спеціаліст	8
6	ISTJ	Інспектор	ЛСІ	К	Флегматик	ХМ	5
7	ESTP	Маршал	СЛЕ	К	Сангвінік	ХМ	3
8	INFP	Лірик	ІЕІ	Д	Меланхолік	Спеціаліст	3
9	ENTJ	Підприємець	ЛІЕ	Д	Холерик	Спеціаліст	3
10	ISFJ	Зберігач	ЕСі	П	Флегматик	СМ	6
11	ESFP	Політик	СЕЕ	П	Сангвінік	СМ	5
12	INTP	Критик	ІЛІ	У	Меланхолік	Спеціаліст	5
13	ESTJ	Адміністратор	ЛСЕ	К	Холерик	ХМ	8
14	INFJ	Гуманіст	ЕІІ	Д	Флегматик	Спеціаліст	4
15	ENFP	Радник	ІЕЕ	У	Сангвінік	Спеціаліст	6
16	ISTP	Майстер	СЛІ	К	Меланхолік	ХМ	7

Знання психологічної структури особистості державного службовця, розуміння механізмів її функціонування та особливостей прояву є однією з важливих умов ефективності управлінської діяльності. У цьому випадку не

тільки створюються умови для розуміння і пояснення дій і вчинків підлеглого персоналу і колег, а й для ефективного управління їх спільною професійною діяльністю в державному органі влади.

Для виявлення соціотипу державних службовців рекомендується застосувати наступні тести:

- В. Гуленка (72 питання);
- інституту ім. К. Юнга (60 питань);
- Д. Кейрсі (70 питань);
- А. Толстікової (20 питань).

Враховуючи, що методика розрахунку балів за відповідними шкалами у зазначених тестах однакова, то їх можна об'єднати, щоб отримати загальну кількість відповідей за кожною шкалою [88]. Потім для визначення соціотипу державного службовця потрібно застосувати наступний покроковий алгоритм (табл. 3.18):

Таблиця 3.18.

Алгоритм визначення соціотипу

Психологічна орієнтація			Назва соціотипу		
інтроверт	іrrраціонал	етик	інтуїт	IEI	INFP
			сенсорик	CEI	ISFP
		логік	інтуїт	ILI	INTP
			сенсорик	SLI	ISTP
	раціонал	етик	інтуїт	EI	INFJ
			сенсорик	EI	ISFJ
логік		інтуїт	LI	INTJ	
		сенсорик	LI	ISTJ	
екстраверт	іrrраціонал	етик	інтуїт	IEE	ENFP
			сенсорик	CEE	ESFP
		логік	інтуїт	ILE	ENTP
			сенсорик	LE	ESTP
	раціонал	етик	інтуїт	EIE	ENFJ
			сенсорик	EIE	ESFJ
		логік	інтуїт	LIE	ENTJ
			сенсорик	LIE	ESTJ

• Перший крок: порівнюється кількість балів за шкалою «екстраверт-інтроверт». Припустимо, що за шкалою екстраверсії набрано більше балів, ніж за шкалою інтроверсії. Тоді в табл. 3.18 в блоці «Психологічна орієнтація» вибирається рядок «екстраверт»;

• Другий крок: порівнюється кількість балів за шкалою «раціонал-іrrраціонал». Наприклад, виявилось більше балів за шкалою раціональності, то в табл. 3.18 вибирається рядок «раціонал»;

- Третій крок: порівнюється кількість балів за шкалою «етик-логік». Наприклад, якщо більше балів за шкалою етики, то в табл. 3.18 вибирається рядок «етик»;

- Четвертий крок: порівнюються бали за шкалою «інтуїт-сенсорик». Наприклад, якщо отримано більше балів за шкалою інтуїції, то отримуємо соціотип особистості респондента як ЕІЕ (див. табл. 3.18).

Оцінка отриманого соціотипу державного службовця $O_{\text{снт}}$ (табл. 3.17) відповідає значенням стенив, які встановлені за частотою появи в отриманих результатах опитування керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області (727 анкет). Потрібно зауважити, що ці відповідності вимагають додаткових досліджень серед фахівців з психології, тому що респонденти з числа державних службовців не завжди коректно могли інтерпретувати ті чи інші соціотипи.

3.2.11. Оцінка готовності до змін

У нинішніх швидко мінливих економічних умовах підприємства змушені перебудовувати внутрішню політику, впроваджувати високі технології і орієнтуватися на споживача. Тому сьогодні на перший план виходить правильне управління змінами. Зміни – це нормальна складова державного управління, і якщо орган влади не буде на них адекватно реагувати, то це неминуче призведе до появи різних проблем [407].

Головним у концепції управління змінами є те, що всі зміни в організації стосуються не тільки основних і допоміжних процесів, а й персоналу. Передбачається, що можна створити відтворену модель успішних змін [443]. Але, щоб відбулися зміни або зміни в органі влади та в системі державного управління, необхідна психологічна готовність до них самих державних службовців.

Методика «Особистісна готовність до змін» – «Personal change-readiness survey – (PCRS)» розроблена канадськими вченими, а переклад і первинна апробація були проведені Н. Бажановою і Г. Бардієр [305].

Для отримання результату необхідно підрахувати кількість балів по кожній з 7 шкал (всього 35 питань), а потім знайти їх середнє значення:

- пристрасність;
- винахідливість;
- оптимізм;
- сміливість, підприємливість;
- адаптивність;
- довірливість;
- толерантність до двозначності.

За результатами тесту підраховується кількість балів по кожній з 7 шкал, а також загальний бал за всіма шкалами. Для шкал, до складу яких входять прямі твердження, кожній відповіді присвоюється бал від 1 до 6 (1

бал – «Ні», 6 балів – «Так»). Для шкал із зворотними твердженнями бали присвоюються в дзеркальному порядку від 6 до 1.

Практика показала, що сума менше 21 бала за кожною шкалою свідчить про низький рівень розвитку вимірюваної властивості. Значення більше 27 балів оцінюється як високий рівень цієї компетентності.

У табл. 3.19 приведено усереднена відповідність балів у стенах, які і є оцінкою O_{pcrs} .

Таблиця 3.19.

Оцінки особистої готовності до змін

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	<5	5-7	8-10	11-13	14-16	17-19	20-23	24-26	>26

Методика «Толерантність до невизначеності», яка розроблена американським психологом С. Баднером, складається з 16 питань [110]. Кожній відповіді на парне питання присвоюється від 1 до 7 балів («Абсолютно не згоден» – 1 бал, «Абсолютно згоден» – 7 балів), а кожній відповіді на непарне питання присвоюється реверсивний бал («Абсолютно не згоден» – 7 балів, «Абсолютно згоден» – 1 бал). Потім підраховується загальна сума балів за всіма 16 питаннями (мінімум 16 балів, максимум – 112). Чим вищий цей показник, тим у респондента більш виражена інтолерантність до невизначеності.

У методиці є три субшкали, за якими проводиться підрахунок суми балів: новизни проблеми; складності проблеми; нерозв'язності проблеми.

Людина, толерантна до невизначеності, здатна продуктивно діяти в незнайомій обстановці і при нестачі інформації часто бере на себе відповідальність, здатна приймати рішення без довгих сумнівів і боязні невдачі. Якщо людина інтолерантна до невизначеності, то це означає, що вона схильна сприймати незвичайні і складні ситуації скоріше як загрозові, ніж як ті, що дають нові можливості.

У табл. 3.20 наведено відповідність стенам балів загального показника толерантності до невизначеності (сума за 3 шкалами), які складають оцінку $O_{тн}$.

Таблиця 3.20.

Оцінки толерантності до невизначеності

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	>101	90-101	78-89	66-77	54-65	42-53	30-41	18-29	<18

Оцінка готовності до змін (змін) $O_{гз}$ може бути розрахована як середнє відповідних оцінок O_{pcrs} і $O_{тн}$.

3.3. Інтелект державного службовця та його оцінювання

Серед здібностей людини на перше місце дуже часто ставлять інтелектуальні здібності. Достатньо нагадати деякі історичні факти з цього приводу [187]. Коли США готувалися до вступу в першу світову війну, то було прийнято рішення протестувати новобранців. Після того, як військові звернулися за допомогою до психолога Р. Йеркса, з'явилося два тести – «Армійський тест «альфа» (для грамотних) і «Армійський тест «бета» (для безграмотних) [187]. За короткий час були протестовані майже 2 млн. новобранців. Результати такого масового тестування шокували американське суспільство початку ХХ століття: розумовий вік середнього призовника становив 13 років. Після чого з'явилися численні матеріали і статті про інтелектуальну деградацію американської нації. Це сприяло введенню тестування інтелекту для іммігрантів, щоб не допускати в країну розумово відсталих, і навіть була дозволена стерилізація злочинців і психічно хворих. Щось подібне відбувалося в Канаді, Австралії, Японії та країнах Західної Європи, і особливо Північної Європи.

Це було 100 років тому, а дещо раніше, коли у Франції була введена загальна шкільна освіта, виникла необхідність відрізнити дітей, здатних до навчання, від ледачих і небажаючих навчатися, та тих, які через різні вроджені дефекти не могли вчитися у звичайній школі. Розробку методики тестування дітей Міністерство освіти Франції доручило психологу А. Біне, який спільно з Т. Сімоном створив в 1905 році серію тестів для перевірки інтелекту дітей.

Треба зауважити, що у 1920-30-ті роки тестування інтелекту дітей мало місце і в СРСР. У рамках *педології* (об'єднання педагогіки, психодіагностики та дитячої психології) були протестовані сотні тисяч дітей і виявлені деякі закономірності, схожі на ті, які отримували в США та країнах Європи. А саме, було виявлено, що:

- інтелект дітей пов'язаний з числом дітей у родині та порядком їх народження;
- інтелект дітей, чії батьки неосвічені і бідні, як правило, нижче;
- чим менше в родині дітей, тим вище їх інтелект;
- діти з родин робітників і селян мають менший інтелект, ніж з сімей інтелігенції;
- у дітей великих промислових міст інтелект вище в порівнянні з сільськими дітьми.

Зрозуміло, що ці висновки не цілком відповідали існуючим в СРСР гаслам про загальну рівність і «однаковість». Підсумком стала відома постановва ЦК ВКП (б) «О педологических извращениях в системе Наркомпросов» [267], яка заборонила в СРСР процедури тестування на наступні 50 років.

Закінчуючи тему армії, можна навести витяги з книги [9], де представлені результати двох великомасштабних досліджень в США під час другої світової війни. Ці дослідження були пов'язані з відбором кандидатів до лав офіцерів і пілотів. Хоча, у разі відбору пілотів, додатково з тестами на інтелектуальні здібності використовувалися й інші тести, які разом з ними склали єдиний набір тестів, пропонувався кандидатам. З усіх кандидатів з оцінкою 140 і вище по загальноармійському класифікаційному тесту більше 90% успішно пройшли приймальну комісію, а от серед тих, у кого оцінка була 110 і нижче, були прийняті комісією менше 50%. Якщо говорити про пілотів, то з тих, хто був позначений як «готовність до пілотування – 9» (з найвищими оцінками по комплексу тестів), тільки 4% були виключені під час первинної підготовки льотного складу, а з тих, у кого «готовність до пілотування – 1» (з найменшими оцінками), були виключені 77%.

Сьогодні у програму освіти шкіл США та інших розвинених країн Європи включено використання методик перевірки інтелекту як стимулюючого засобу оцінки, що викликає додаткові мотиваційні фактори. Наприклад, в Ізраїлі психометричний тест проводиться Центром тестування та оцінки в масштабах країни і має на меті оцінити здібності абітурієнта. Він складається з тестів з різних дисциплін, охоплюючи більшість сфер, у тому числі здатність до логічного мислення, здатність до вивчення іноземних мов тощо. Мінімальна оцінка по психометричному тесту, яка необхідна для вступу до вищого навчального закладу, практично залежить від конкурсу до цього навчального закладу.

Результати психометричного тесту дійсні 7 років. Тест дозволяється здавати багато разів при дотриманні наступного правила: подальше тестування проводиться після закінчення не менше, ніж 10-місячного терміну після попереднього.

Завдання встановлення інтелектуальних здібностей (рівня інтелекту) є одним з найголовніших і для державних службовців. Саме інтелектуальний показник державного службовця дозволить охарактеризувати його психічні і моральні якості. Наприклад, для отримання посади державного службовця у США, претендент повинен показати рівень коефіцієнт інтелекту (IQ – Intelligence Quotient) не нижче 100, а атестація на отримання професійної кваліфікаційної категорії включає, крім демонстрації виробничих навичок, проходження цілого комплексу подібних тестів.

Інтелект (від лат. – intellectus) в широкому сенсі – це сукупність всіх пізнавальних функцій людини. Існує три різновиди функції інтелекту, що базуються на здібностях до навчання, оперуванні символами і активному оволодінні закономірностями навколишньої дійсності.

Найсуттєвіше для людського інтелекту полягає в тому, що він дозволяє відображати закономірні зв'язки і відносини предметів і явищ навколишнього світу, тим самим дає можливість творчо перетворювати дійсність.

Х. Гарднер [465] вважає, що існує як мінімум 6 різних видів інтелекту, що не залежать один від одного і діють у мозку як самостійні системи (або модулі), кожен за своїми правилами. До них відносяться:

- лінгвістичний;
- логіко-математичний;
- просторовий;
- музичний;
- тілесно-кінестетичний;
- особистісний.

Для кількісної оцінки рівня інтелекту людини використовується коефіцієнт інтелекту (IQ) – рівень інтелекту відносно рівня інтелекту середньостатистичної людини такого ж віку. Це співвідношення психологічного і хронологічного віку. Коефіцієнт інтелекту є спробою оцінки фактора загального інтелекту (від англ. general – загальний).

Тести IQ розробляються таким чином, щоб результати описувалися нормальним розподілом з середнім значенням, рівним 100, і таким розкидом, щоб 50% людей мали IQ між 90 і 110 і по 25% – нижче 90 і вище 110. Значення IQ, менше 70 часто кваліфікується як розумова відсталість.

IQ-тест Г. Айзенка [7, 8, 55] є на даний момент одним із кращих і точних для визначення коефіцієнта розумового розвитку людини. У ньому є набір із 40 питань, які призначені для загальної оцінки інтелектуальних здібностей з використанням словесного, цифрового і графічного матеріалу з різними способами формулювання завдань. Це забезпечує взаємну нейтралізацію переваг і недоліків; наприклад, людина, яка добре справляється зі словесними завданнями, але погано вирішує арифметичні задачі, не отримає будь-яких переваг, але і не опиниться в не вигідному становищі, тому що обидва види завдань представлені в тестах приблизно порівну.

Тест Дж. Векслера (шкала Векслера) є одним з найбільш популярних тестів дослідження інтелекту на Заході (особливо в англomовних країнах) [484]. У даний час використовуються три варіанти тесту Дж. Векслера: один для дорослих (WAIS – Wechsler Adult Intelligence Scale) і два для дітей. В Росії остання адаптація тесту WAIS проведена психологами Санкт-Петербурзького державного університету в 1991 році.

Тест Дж. Векслера складається із 11 субтестів, які включають вербальну і невербальну шкали. Так, до вербальних субтестів відносяться:

- 1) Субтест загальної поінформованості;
- 2) Субтест загальної обізнаності;
- 3) Арифметичний субтест;
- 4) Субтест встановлення подібності;
- 5) Субтест повторення цифрових рядів;
- 6) Словниковий субтест.

Невербальні субтести включають:

- 1) Субтест шифровки цифр;
- 2) Субтест знаходження відсутніх деталей;
- 3) Субтест кубиків Коса;
- 4) Субтест послідовності зображень;
- 5) Субтест складання фігур.

Тест Дж. Равена (автори Дж. Равен і Л. Пенроуз) – це тест, призначений для розподілу респондентів за рівнем їх інтелектуального розвитку. Насамперед, методика цього тесту призначена для вивчення логічності мислення. Тест Дж. Равена ще називають тестом *прогресивних матриць*. Відповідно до теорії перцепції форм, кожне завдання може бути розглянуте як певне ціле, яке складається з ряду взаємозалежних елементів. Передбачається, що спочатку відбувається глобальна оцінка завдання – матриці, а потім здійснення аналітичної перцепції з виділенням принципу, прийнятого при розробці серії. На заключному етапі виділені елементи включаються в цілісний образ, що сприяє виявленню відсутньої деталі зображення.

Під час тестування пропонується розглянути малюнки з фігурами, пов'язаними між собою певною залежністю. При цьому однією фігурою немає: вона знаходиться внизу серед інших фігур. Завдання полягає в тому, щоб при обмеженому часі встановити закономірність, що пов'язує між собою фігури. Тест складається з 60 таблиць (5 серій). У кожній серії таблиць містяться завдання, складність яких поступово зростає. Водночас і ускладнюється тип завдань від серії до серії.

Більш високі показники за цим тестом мають ті, хто швидше, і точніше визначає логічні закономірності при побудові упорядкованого ряду графічних об'єктів, які мають обмежену кількість ознак.

Тест структури інтелекту Амтхауера (IST – Intelligence Structure Test) [345, 394, 400] – це ще один популярний тест, розроблений німецьким психологом Р. Амтхауером, для визначення коефіцієнта інтелекту. У своїх дослідженнях Р. Амтхауер велику увагу приділяв відповідності інтелекту та професійної діяльності людини. На його думку, окремі здібності людини існують не як ізольовані елементи, а як взаємопов'язані через розвиток.

В структуру інтелекту за Р. Амтхауером увійшло 9 компонентів (субтестів):

- вербальний (4 субтести);
- математичний (2 субтести);
- просторовий (2 субтести);
- мнемонічний (1 субтест).

При цьому кожен субтест спрямований на вимірювання різних конкретних функцій інтелекту. Для роботи над завданнями будь-якого розділу відводиться фіксований час.

Інтелектуальний тест Р. Кеттелла «Культурно-вільний тест інтелекту» (Culture Fair Intelligence Test – CFIT) оцінює переважно біологічно детермі-

нований вроджений компонент інтелектуального потенціалу, що не залежить від подальших впливів культурного середовища (виховання, освіти, цілеспрямованого навчання) [93, 102]. Отримані показники дозволяють оцінити співвідношення індивідуальних результатів респондента і вікових норм. Динаміка результатів дає уявлення про навченість. Інтелектуальний тест СФІТ складається з 4 субтестів («Серії», «Класифікація», «Матриці», «Умови»).

КОТ (Короткий Орієнтовний Тест) (автори – В. Бузін, Є. Вандерлік) [307] може бути використаний для дослідження великої кількості компонентів загальних здібностей. За його допомогою досить обґрунтовано прогнозується здатність до навчання і ділові якості людини. Переваги КОТ у порівнянні з аналогічними методиками – швидкість і зручність проведення та обробки даних. Структура тесту дозволяє визначити не тільки комплексний показник загальних здібностей, але і ступінь виявлення окремих аспектів інтелекту, таких, як грамотність, просторова уява та математичні здібності.

Всі запропоновані IQ-тести (табл. 3.21) можна використовувати для оцінки загальних інтелектуальних здібностей державних службовців [119], а потім отримувати середню оцінку, яка і буде врахована у процедурі комплексного оцінювання. Для отримання середньої оцінки інтелектуальних здібностей O_{IQ} пропонується перейти до системи стенів (табл. 3.22):

$$O_{IQ} = (O_{IQ(A3)} + O_{IQ(B)} + O_{IQ(P)} + O_{IQ(AM)} + O_{IQ(K)} + O_{IQ(KOT)}) / 6 \quad (3.32)$$

Таблиця 3.21.

Характеристики IQ-тестів

Характеристика	Тест Айзенка	Тест Векслера	Тест Равена	Тест Амтхауера	Тест Кеттела	КОТ
Кількість питань (завдань)	40	120	60	176	57	50
Час тестування, хв.	30	100	30	84	13	15

3.4. Компетентнісний підхід в оцінюванні державних службовців

3.4.1. Компетенція і компетентність

Безумовно, наявні знання і досвід важливі для професійного становлення будь-якого фахівця, в тому числі і державного службовця. Це базис, на якому може будуватися його подальша діяльність. Однак досить часто практика показує, що наявність широкого кола знань і різноманітних вмінь у тієї чи іншої людини не визначає її успішність, а найголовніше, не дозволяє прогнозувати майбутню ефективність діяльності та досягнення. Наприклад, американський фахівець з психології та мотивації досягнень Д. Мак-Клелланд визначає, що наявність диплома про вищу або середню професійну

освіту у конкретного співробітника аж ніяк не означає його відповідність займаній посаді, і, взагалі, здатності до роботи в сфері державного або муніципального управління [54].

Таблиця 3.22.

Переведення балів IQ-тестів у стени

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
IQ-бали за тестом Айзенка $O_{IQ(AZ)}$	<70	70-79	80-89	90-99	100-109	110-119	120-129	130-140	>140
IQ-бали за тестом Векслера $O_{IQ(B)}$	<70	71-78	79-87	88-95	96-104	105-113	114-121	122-130	>130
IQ-бали за тестом Равена $O_{IQ(R)}$	<45	45-58	59-72	73-86	87-100	101-114	115-128	129-142	>142
IQ-бали за тестом Амтхауера $O_{IQ(AM)}$	<80	81-84	86-91	92-97	98-102	103-108	109-114	115-120	>120
IQ-бали за тестом Кеттелла $O_{IQ(K)}$	<45	45-58	59-73	74-89	90-104	105-120	121-136	137-152	>152
IQ-бали за тестом КОТ $O_{IQ(KOT)}$	<13	14-16	17-19	20-21	22-24	25-26	27-28	29-30	>30

Сучасній державі потрібні управлінці, які реально мають здатність вирішувати складні соціально-економічні та професійні завдання, і готові до продовження активного навчання та розвитку. А це визначається через такі категорії як *компетенція* і *компетентність*.

У літературі є значна кількість досліджень, результати яких недвозначно вказують на принципову важливість вивчення, насамперед, особистісних компетенцій. Так, за даними консалтингової групи Leadership IQ, у 81% випадків керівники та фахівці неуспішні через особистісні причини, і лише в 11% випадків – внаслідок професійної некомпетентності [48]. Згідно з результатами цього дослідження, із зростанням складності посади і її рівня, питома вага особистісних компетентностей зростає. Саме тому, як у зарубіжних, так і у вітчизняних компаніях при прийомі на роботу, переміщенні, просуванні співробітників та їх розвитку важливим аспектом стають особистісно-компетентнісні властивості.

Термін «компетенція» (від латинського «Competo» – добиваюся, відповідаю, підходжу), відповідно до словника Вебстера, виник у 1596 році. У практичному аспекті термін «компетенція» вперше був використаний Р. Бояціс у 1982 році. На його думку, компетенція – це сума здібностей, яки-

ми володіє конкретна особистість і направляє поведінку на відповідність вимогам роботи і досягнення бажаних результатів. Це може бути мотив, характерна риса, навичка, елемент самосприйняття, соціальна роль, набір знань, якими вона користується [63, 255].

До недавнього часу у США використовувався термін KSAO [463]: знання (Knowledge), вміння (Skills), здібності (Abilities, Attitudes), інші характеристики (Other), а в СРСР – ЗУН (знання, вміння, навички).

Сьогодні сформувалося два підходи до визначення поняття «компетенція». Перший варіант («компетенція») характерний більше для британської системи менеджменту і відноситься до опису роботи і типів діяльності. У Великобританії компетенції застосовувалися переважно при розробці стандартів для основних професійних груп (основа – National Vocational Qualifications – NVQ). Другий («компетентність») характеризує більшою мірою здібності особистості, її поведінку і має американське коріння. У США визначаються компетенції, притаманні ефективним робітникам, тобто визначається, що повинен робити працівник, щоб досягти найвищої ефективності.

Компетентнісний підхід бере свій початок з робіт Ф. Тейлора, Г. Форда, Г. Емерсона, Е. Мейо. Вперше узагальнені ідеї компетентнісного підходу висунули англійські дослідники Лейла і Сайн Спенсери. У своєму фундаментальному дослідженні [385] ці автори доводять, що саме розвиток компетенцій є основоположним фактором (базовою якістю) ефективності професійної діяльності конкретного службовця.

Спенсери виділяють 5 типів якостей, які є основою компетенцій [385]:

- 1) *мотиви*. Те, над чим людина замислюється, чого хоче постійно, і що спонукає до дії. Мотиви націлюють, направляють поведінку на певні дії або цілі;
- 2) *психофізіологічні особливості* (або властивості). Фізичні характеристики та відповідні реакції на ситуації або інформацію;
- 3) *«Я – концепція»*. Установки, цінності чи образ «Я»;
- 4) *знання*. Інформація, якою володіє людина у певних предметних галузях;
- 5) *навички*. Здатність виконувати певні фізичні або розумові дії.

У той же час потрібно відзначити, що до даного часу немає єдиної чіткої думки щодо понять «компетентність» і «компетенція».

Категорії компетентнісного підходу («компетентність», «компетенція», «компетентний» та їх похідні) мають аналоги у багатьох мовах світу. Термінологічна проблема полягає, насамперед, в тому, яке слово використовувати для позначення існуючої реальності: компетентність (competence) або компетенція (competency).

У зарубіжній літературі визначень «компетенцій» існує багато, включаючи, наприклад, наступні [63, 385]:

- робоча компетенція є базовою характеристикою людини, яка може являти собою мотив, межі, аспект образу «Я» або соціальну роль, і знання які вона використовує;
- це сукупності взаємопов'язаних поведінкових проявів, які є конкретними, доступними спостереженню та перевірці;
- це параметри поведінки, які лежать в основі компетентного виконання роботи;
- це базова характеристика людини, яка пов'язана з критеріями ефективності і кращим виконанням роботи;
- компетенція описує поведінку або дії, які можна спостерігати при належному виконанні роботи.

Російський соціолог В. Зарубін визначає компетентність як особистісно інтегрований результат, що має діяльні, поведінкові ознаки: практичну, дослідницьку, мотиваційно-ціннісну і когнітивно забезпечену готовність діяти у рамках своєї компетенції [445]. Таке розуміння компетентності містить поняття «компетенція». Необхідно звернути увагу на запропоновану формулу компетентності:

Знання + Кваліфікації (уміння) + Ставлення = Компетентність

За визначенням А. Хуторського [409, 336] компетенція – це сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), необхідних для якісної продуктивної діяльності. Враховуючи те що будь-яка компетенція інтегративна за своєю суттю, то вона визначає здатність людини продуктивно діяти в ситуації відсутності конкретного вміння.

При цьому поняття «компетентність» розглядається ширше, ніж поняття знання, уміння і навички, і включає не тільки когнітивну і операційну (технологічну) складові, а й мотиваційну, етичну, соціальну та поведінкову [389].

У загальноєвропейському проекті *TUNING educational structures in Europe* (Налаштування освітніх структур в Європі) поняття компетенцій і навичок включає:

- знання і розуміння (теоретичне знання академічної області, здатність знати і розуміти);
- знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій);
- знання як бути (цінності як невід'ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті).

Компетенції являють собою поєднання характеристик (що відносяться до знання і його застосування, до позицій, навичок і відповідальності), які описують рівень або ступінь, до якого певна особа здатна ці компетенції реалізувати [151, 389, 393].

В рамках проекту TUNING компетенції розділені на два класи:

- *спеціальні* (професійні – specific) які безпосередньо пов'язані із спеціальними знаннями предметної області;
- *загальні* (універсальні – generic), які набуваються в рамках певної навчальної програми, формують здатність до працевлаштування і поділяються на:

1) *інструментальні* – когнітивні здібності (здатність розуміти і використовувати ідеї та міркування); методологічні здібності (здатність розуміти і керувати навколишнім середовищем, організувати час, вибудовувати стратегії навчання, прийняття рішень і вирішення проблем); технологічні вміння (вміння, пов'язані з використанням техніки); комп'ютерні навички та здібності інформаційного управління; лінгвістичні вміння, комунікативні компетенції;

2) *міжособистісні* – індивідуальні здібності, пов'язані з умінням виражати почуття і стосунки, критичним осмисленням і здатністю до самокритики, а також соціальні навички, пов'язані з процесами соціальної взаємодії і співпраці, умінням працювати в групах, приймати соціальні та етичні зобов'язання;

3) *системні* – поєднання розуміння, ставлення і знання, що дозволяє сприймати, яким чином частини цілого співвідносяться один з одним і оцінювати місце кожного з компонентів у системі, здатність планувати зміни з метою вдосконалення.

В. Байденко розглядає компетенції як здатність робити що-небудь ефективно, з високим ступенем саморегулювання, саморефлексії, самооцінки, швидкою, гнучкою і адаптивною реакцією на зміну обставин та середовища. При цьому компетентність виступає в якості виміру освітнього успіху особистості, яка проявляється в її власних діях в певних професійно і соціально значущих ситуаціях.

І. Зімня розглядає компетенції як деякі внутрішні, потенційні, приховані психологічні новоутворення (знання, уявлення, програми (алгоритми) дій, системи цінностей і відносин), які потім виявляються в компетентності людини в актуальних діяльнісних проявах [143, 144].

Отже, незважаючи на різноманіття визначень компетенції, загальноприйнятою є думка, згідно з якою компетенція описує стандарт поведінки, який об'єднує знання, навички та особисті якості людини і визначає ефективність роботи (діяльності) [207, 214]. Компетенцію необхідно розуміти як властивість, характеристику співробітника, яка дозволяє йому найбільш ефективно виконувати ту чи іншу роботу, і спостерігається в його поведінці. Компетенції є основним змістом компетентності і базуються на окремих сторонах особистості людини і сформованій готовності до конкретної дії. Компетентність – це інтегральна особистісна характеристика, яка розпадається на спектр окремих компетенцій.

У Росії експертам було запропоновано визначити найбільш значущі, з їх точки зору, здібності, знання, вміння, установки та соціально-особистісні якості, необхідні для швидкої адаптації в трудовому колективі, організації міжособистісної взаємодії, ефективного виконання професійної та непрофесійної діяльності [31, 98]. У результаті було виявлено, що роботодавцями затребувані:

- *здібності*: самостійно здобувати нові знання та вміння; планувати, організовувати свою роботу, контролювати її виконання і оцінювати результат; адаптуватися до мінливих умов життя і праці; до самопізнання і саморозвитку; використовувати персональний комп'ютер для обробки інформації; взаємодіяти з представниками інших культур, мов, релігій; до конструктивної поведінки в міжособистісних конфліктах; працювати в команді;

- *знання*: основних психологічних характеристик особистості у галузі планування, організації, мотивації і стимулювання різних видів діяльності (у тому числі ведення переговорів, самопрезентації); знання ІКТ, основ конфліктології;

- *вміння*: вибудовувати стратегії особистого та професійного розвитку і навчання; планувати і організовувати свою діяльність; володіти навичками міжособистісного спілкування (переконувати, доводити, відстоювати свою точку зору, будувати міжособистісні відносини); конструктивно вирішувати конфліктні ситуації; включатися у роботу існуючої групи; використовувати персональний комп'ютер, сканер, принтер, факс та Інтернет-технології для організації міжособистісного та професійного спілкування;

- *готовність*: до самостійної роботи; до постійного саморозвитку, навчання і самовдосконалення; вести здоровий спосіб життя; проявляти терпимість до чужої точки зору, культури, вірувань; поважати права і свободи людини; працювати у колективі, брати участь у роботі політичних і громадських організацій на благо суспільства;

- *соціально-особистісні якості*: здатність до навчання; організованість; цілеспрямованість; самостійність; відповідальність; самоконтроль; самопланування; спостережливість; надійність; орієнтація на цінності; потреба в реалізації свого особистісного потенціалу; толерантність; гуманність, почуття обов'язку, критичне ставлення до інформації, у тому числі поширюваної засобами масової інформації.

Аналіз характеристик компетенцій та їх складу показує, що в найзагальнішому вигляді будь-яка компетенція складається з трьох основних компонентів:

- 1) *когнітивного*, пов'язаного зі знаннями і способами їх отримання;
- 2) *діяльнісного*, що визначає процес становлення умінь і навичок на основі отриманих знань та способів реалізації цих умінь, а також можливість професійно діяти у нових ситуаціях;

- 3) *особистісного*, що являє собою мотиви і ціннісні установки особистості, які проявляються в процесі реалізації компетенції.

Для державного службовця когнітивний компонент визначає рівень знань, інтелектуального розвитку, творчих здібностей, ступінь сформованості науково-теоретичної та практичної готовності до професійної діяльності. Діяльнісний компонент передбачає здатність використовувати отримані знання та навички, визначає наявність можливості застосування накопичених знань і способів дій на практиці. Є визначальним і впливає на динаміку розвитку компетенцій. Це особистісний компонент, який виражається, насамперед, у відношенні до здійснюваної діяльності [72].

Рівень сформованості компетентності є прихованим параметром і безпосередньо не може бути виміряна, але може бути оцінений з певною ймовірністю.

3.4.2. Моделі компетенцій державних службовців

Зупинимося на тому, що будемо розглядати компетентність як наявність у державного службовця внутрішньої мотивації до ефективного виконання своєї професійної діяльності, наявність професійних цінностей і ставлення до своєї професії як цінності. При цьому компетенцією будемо вважати здатність виконувати конкретні професійні завдання, дії або функції, які визначені вимогами посадових інструкцій і регламентів.

З управлінської точки зору важливо визначення моделі компетенцій, яка являє собою повний перелік компетенцій, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій [147]. Компетенції, що входять до моделі, можуть бути специфічні для конкретної посади, або вони можуть бути більш загальними і, відповідно, придатними для всієї організації (органу влади).

Модель компетенцій можна порівняти з моделлю будинку (рис. 3.2). Цінності та стратегія органу влади – це фундамент, вимоги до компетенцій – цегла та блоки. Управління державними службовцями на основі визначених компетенцій може впорядкувати поведінку всіх службовців державного органу влади і дасть можливість отримати відповідний результат. Але якщо модель не адаптована під стратегічні цілі та специфіку державного органу, то вона не буде працювати в повній мірі.



Рис. 3.2. Схематичне уявлення моделі компетенцій державних службовців

Ефективна модель компетенцій повинна бути ясною і легкою для розуміння, описуватися простою мовою і мати зрозумілу структуру. Більшість моделей можуть бути описані за допомогою 8-10 компетенцій. Чим більше компетенцій містить модель, тим важче її впровадити в практику кадрового менеджменту. Коли модель включає більше 10 компетенцій, стає важко працювати з конкретними компетенціями, оскільки відмінності між окремими компетенціями в такій моделі незначні.

Модель компетенцій складається з кластерів (блоків) компетенцій – набору тісно пов'язаних між собою компетенцій (від 3 до 5). Кластери можуть ставитися до інтелектуальної діяльності, дій, взаємодії, досягнення результатів (табл. 3.23). Кожен кластер компетенцій має набір родинних поведінкових індикаторів – стандартів поведінки, які спостерігаються у діях державного службовця, який володіє конкретною компетенцією.

Таблиця 3.23.

**Приклад поведінських індикаторів кластеру компетенцій
«Робота з людьми»**

Компетенція	Індикатори поведінки (за рівнем)
Управління відносинами	<p><i>Рівень 1: Налагоджує відносини у групі</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Пристосовує особистий стиль до розвитку відносин з колегами, а форму подання інформації – до потреб аудиторії. • Встановлює та підтримує постійний контакт з людьми, які впливають на його роботу. <p><i>Рівень 2: Будує відносини за межами групи</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Враховує свій вплив на зовнішні контакти, підтримує регулярні двосторонні зовнішні зв'язки. • Встановлює та підтримує зовнішні контакти, які можуть бути корисними для діяльності. <p><i>Рівень 3: Підтримує зовнішні зв'язки</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Враховує різні культурні стилі і цінності у зовнішніх відносинах. • Активно управляє зовнішніми контактами. • Організовує і використовує будь-який випадок, будь-які події для розвитку зовнішніх зв'язків.
Робота в команді	<p><i>Рівень 1: Член команди</i></p> <p>Надихає колег робити внесок в роботу команди. Помічає і віддає належне внеску інших людей. Ділиться досвідом та інформацією з колегами.</p> <hr/> <p><i>Рівень 2: Підтримує членів команди</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Надихає всіх членів команди робити корисний внесок у загальну роботу. • Визначає, яка підтримка потрібна членам команди, і надає таку підтримку.

	<ul style="list-style-type: none"> • Позитивно реагує, коли колеги роблять внесок у командну роботу.
	<p><i>Рівень 3: Пропонує напрямок діяльності команди</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Використовує знання сильних сторін, інтересів і якостей, які необхідно розвивати у членів команди для загальнокомандної роботи. • Регулярно забезпечує зворотний зв'язок членам команди. • Забезпечує розуміння членами команди особистої та колективної відповідальності.
Вплив	<p><i>Рівень 1: Створює позитивний образ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Генерує чітку усну та письмову інформацію. • Поводиться так, як того вимагає ситуація. • Позитивно ставиться до організації, її структури та служб.
	<p><i>Рівень 2: Впливає на думку інших</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Переконаливо викладає власну точку зору. • Знаходить переконливі й обґрунтовані аргументи. • Для досягнення бажаних результатів адаптує і розвиває аргументи.
	<p><i>Рівень 3: Змінює думку інших</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • У переговорах прагне до досягнення взаємовигідного результату. • Намагається, щоб будь-яка нова діяльність розвивала активність людей, виявляє і використовує думки колег для розвитку контраргументів або нових позицій.

У наведеному вище прикладі кожна компетенція розкрита через індикатори. У кожного індикатора є порядковий номер, але він не означає вагу (важливість) даного індикатора у компетенції.

Результатом роботи зі створення корпоративної моделі компетенцій повинні стати профілі компетенцій, розроблені для кожної посади. Профіль компетенцій – це список компетенцій, точне визначення рівня їх прояву, що відноситься до конкретної посади у державному органі. Існує два основні підходи до створення профілю компетенцій:

- опис за рівнями розвитку компетенцій кожної посади у державному органі (це виправдано для невеликих організацій);
- опис стандарту діяльності посад, для яких сформована модель компетенцій (при такому підході визначається мінімальний рівень розвитку всіх компетенцій для конкретної посади).

Використання моделей компетенцій у сфері державної служби покликане вирішити одну з найважливіших проблем – загострення конкуренції між публічним і приватним секторами [258].

Більшість державних службовців виконує роботу, яка відноситься до управлінської діяльності, бо вони управляють ресурсами, процесами або системами. У системі державної служби існує ще одна специфічна проблема у використанні компетентнісного підходу. Саме в системі державної служби

відбувається інтерференція змісту поняття компетентність, яке використовується у вже звичному для всіх управлінському трактуванні (як вимоги до форм поведінки і дій фізичної особи), і поняття компетенція, яке традиційно використовується в юридичній практиці і позначає сукупність повноважень, які визначаються законодавчо або нормативно. При розгляді державного службовця як працівника, що займає конкретну посаду в органі влади, обидва ці поняття зливаються, що створює методологічні складнощі при побудові системи оцінки ефективності діяльності, як окремих державних службовців, так і органів влади.

Як показує огляд країн ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку), моделі компетенцій стосуються різних рівнів державних службовців (табл. 3.24) [205].

Британська система державної служби взяла на озброєння компетентнісний підхід у тому вигляді, в якому він розвивався у Великобританії після виходу праці Дж. Равена [352], а саме – як інтегральну систему вимог до посад, які описані поведінковими характеристиками. У 2003 році був затверджений комплекс PSG (Professional Skills for Government), який визначає перелік компетенцій державних службовців усіх рівнів – від міністрів до рядових чиновників на місцях.

Таблиця. 3.24.

Моделі компетенцій (досвід провідних країн світу)

Країна	Модель компетенцій	Цільова група
Австралія	APS Values Framework (Ціннісне підгрунття)	Державні службовці
	Human Resource Capability Model (Модель людського потенціалу)	Співробітники кадрових служб
	Senior Executive Leadership Capability Model (Модель управлінського лідерства)	Керівники середньої та вищої ланки
	Integrated Leadership System (Загальна модель лідерства)	Державні службовці
	Competency Model (Модель компетенцій)	Керівники
Бельгія	Federal Competency Model (Федеральна модель компетенцій)	Державні службовці
Великобританія	SCS Competency Framework (Опис компетенцій)	Керівники вищої ланки
	Professional Skills for Government (Професійні навички державних службовців)	Службовці
Данія	Code of Public Governance Excellence (Кодекс досконалості державного управління)	Керівники вищої ланки
Канада	Key Leadership Competencies (Ключові лідерські компетенції)	Всі державні службовці

Продовження таблиці 3.24.

Нідерланди	ABD Competency Model (Модель управлінських компетенцій)	Керівники середньої ланки
	General competencies for the federal workforce (Загальні компетенції федеральних службовців)	Службовці
США	Executive Core Qualifications (Ключові вимоги до керівників)	Керівники всіх рівнів
Південа Корея	Government Standard Competency (Державний стандарт компетенцій)	Службовці
	Dictionary Junior Management Competency Model (Модель управлінських компетенцій для менеджерів-початківців)	Вперше призначені керівники
	SCS Competency Model (Модель компетенцій для керівників вищої ланки)	Керівники вищої ланки

До системи PSG включені такі кластери компетенцій, як:

- управління іншими людьми (підлеглими, персоналом);
- фінансовий менеджмент;
- клієнтський менеджмент;
- проектний менеджмент;
- стратегічне мислення;
- робота з інформацією (ефективна комунікація, інформаційна безпека, аналіз відомостей і даних, ІКТ-компетентність).

Останнім часом досить активно розвивається компетентнісний підхід у системі державної служби США, Канади, Нідерландів, Бельгії. Застосування ідеї компетенцій пов'язано, насамперед, з вирішенням дуже складного завдання – оцінки ефективності діяльності державних службовців, зокрема, у зв'язку з необхідністю побудови адекватної компенсаційної системи (системи оплати праці).

Аналіз існуючих варіантів менеджменту компетенцій у системі державної служби [205] дає підставу для виділення наступних ключових компетенцій:

- творче мислення (креативність та інновації);
- гнучкість (готовність до змін та управління змінами);
- стратегічне мислення (побудова бачення і орієнтація в майбутньому);
- співробітництво (побудова відносин в спілкуванні).

Як показує аналіз, підприємства, установи, організації і навіть цілі країни мають свої власні моделі компетенцій. Незважаючи на те, що протягом багатьох років робилося багато спроб розробити універсальні моделі компетенцій для різних груп працівників (менеджерів, фахівців, державних службовців тощо), досі не існує загально визнаної усіма моделі компетенцій і напевно чи така модель колись з'явиться, оскільки різні організації завжди бу-

дуть прагнути виділити свої, тільки їм властиві, особливості. Тому для оцінки державних службовців пропонується зупинитися на моделях декількох типів компетенцій (табл. 3.25).

Таблиця 3.25.

Типи компетенцій державних службовців

Тип	Опис
Професійні	Знання та навички, що визначають професійні обов'язки, рівень володіння ними, здатність застосування окремими категоріями державних службовців. Стосуються знань Конституції, законодавчої бази, що регламентує державну службу, основ державного управління, знання державної мови, використання інформаційних технологій, дотримання етичних норм.
Соціально-особистісні	Носять надпрофесійний і надуправлінський характер і необхідні у будь-якій сфері діяльності (духовна зрілість, усвідомлення людиною власних життєвих цілей і сенсу життя, розуміння себе та інших людей, вміння зрозуміти глибинні мотиви поведінки).
Управлінські	Пов'язані з управлінською діяльністю і застосовуються для посад усіх рівнів управління. Можуть використовуватися для оцінки керівників різних рівнів з точки зору менеджерських здібностей і обмежень.
Мотиваційні	Визначають спрямованість мотивації державного службовця у процесі його діяльності та вдосконалення.

3.5. Оцінювання професійних компетентностей державних службовців

Вже в перших містах-державах, що виникли в IV-III тисячолітті до нашої ери, існував розподіл праці між їх жителями. Наділені владою люди користувалися в стародавньому суспільстві великим авторитетом, від їх дій багато в чому залежало і сьогодення, і майбутнє держави. Завдання цих діячів полягало не тільки в управлінні, а й у створенні сприятливих умов для життя суспільства. У Стародавній Русі вони іменувалися чиновниками (слово «чин» розумілося як посада, правило, порядок, збори), що має місце і досі.

Сьогодні в багатьох країнах світу все більше говорять про професію «державний службовець» з певними компетентнісними вимогами до неї. Тому, слід звернути увагу на деякі додаткові характеристики категорії компетентність:

- ступінь відповідності вимогам професії;
- глибина і характер обізнаності працівника за певної професійної діяльності;
- здатність до ефективної реалізації в практичній діяльності своєї професійної кваліфікації і досвіду [191, 192, 302].

Ці додаткові характеристики свідчать про взаємозв'язок між категоріями «кваліфікація», «професійна діяльність» і «компетентність». Синтез даних понять веде до виникнення категорії «професійна компетентність». Наприклад, це поняття розглядається В. Зарубіним в широкому і вузькому сенсах. У широкому сенсі: професійна компетентність полягає в рівні успішності взаємодії з навколишнім середовищем [191]. У вузькому сенсі вона включає в себе: знання, вміння, навички, способи їх реалізації в діяльності, спілкуванні і саморозвитку людини. Таким чином, професійна компетентність – це категорія, яка характеризує діяльність людини або групи у сфері професійних завдань.

В. Горб розрізняє компетенції і компетентність у сфері державної служби наступним чином. Під професійною компетенцією пропонується розуміти професійно статусні можливості щодо здійснення людиною державних, соціальних та особистісних повноважень у професійній діяльності, під професійною компетентністю – особистісні можливості державного службовця, що дозволяють йому діяти конструктивно в рамках певної професійної компетенції [75, 97].

Для оцінки професійних компетентностей державних службовців [135] пропонується проводити тестування з:

- питань права (основні положення Конституції України, базові закони про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, запобігання та протидії корупції);
- інформаційно-комунікаційних технологій;
- знання державної мови;
- діловодства та документообігу;
- знання етикету та правил службової поведінки [447].

Наприклад, ці питання складають основу базових кваліфікаційних вимог «Методичного інструментарію щодо встановлення кваліфікаційних вимог до посад державної цивільної служби» [247], розробленого Мінпраці Російської Федерації у 2013 році.

Вимоги до знань з правових питань та законодавства стосуються:

- принципів конституційного ладу і територіального устрою;
- організації місцевого самоврядування та системи державних органів;
- юридичного статусу Конституції, законів, указів Президента, постанов Кабінету Міністрів, міжнародних договорів і угод;
- прав, свобод і обов'язків громадян;
- принципів користування правами і свободами;
- видів і категорій державної служби;
- загальні положення про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування;

- посад державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування;
- прав та обов'язків державних службовців;
- проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- основних принципів протидії та запобігання корупції;
- обмежень державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо запобігання проявам корупції;
- відповідальності за вчинення корупційного правопорушення.

Вимоги до знань основ діловодства та документообігу – це знання та навички з:

- основного положення уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації: поняття документа, реквізити, види, функції, правила їх складання та оформлення;
- документів постійного і тимчасового зберігання, забезпечення збереження документів, передачі справ до архіву;
- основного положення єдиної державної системи діловодства;
- загальних принципів і регламентів міжвідомчого документообігу.

У сфері ІКТ вимоги до знань і навичок можуть охоплювати:

- загальні знання застосування персонального комп'ютера (ПК) (апаратні компоненти; операційні системи та програмне забезпечення; пристрої зберігання даних; загальні знання сучасних комунікацій, мережових додатків, програмного забезпечення; елементи безпеки і захисту даних);
- знання і навички володіння ПК (знання основних команд для роботи з ПК і принципів організації файлової структури; навички створення, переміщення і видалення файлів; друк електронних документів);
- знання та навички роботи з офісними пакетами (форматування текстових документів, включаючи написання, копіювання, вставку і видалення тексту, а також роботу з таблицями і зображеннями в текстових і графічних редакторах; підготовка презентацій; створення, відправлення, отримання електронних повідомлень, написання відповідей, пересилання раніше отриманих повідомлень, робота з вкладеннями в програмах для роботи з електронною поштою);
- знання та навички роботи в мережі Інтернет (розуміння основних принципів функціонування Інтернету, принципів захисту інформації, використання пошукових систем для роботи з Інтернет-ресурсами та отримання необхідної інформації).

Вимоги до знання державної мови полягають у:

- правильному вживанні граматичних і лексичних засобів мови при підготовці документів;
- вмінні використовувати діловий стиль листування;

- вмінні використовувати різноманітні мовні засоби і тактики мовного спілкування для реалізації різних цілей;
- вільному використанні словникового запасу;
- вмінні правильно інтерпретувати тексти, які стосуються соціально-економічної та правової сфер.

Для державного службовця, який представляє державу у відносинах з громадянами, важливі й питання етикету – сукупності правил поведінки, встановлених у суспільстві [2, 84, 96]. У широкому сенсі слова етикет – це важлива частина загальнолюдської культури, моральності, сформована протягом багатьох століть всіма народами.

До знань етикету і правил службової поведінки державного службовця відносяться [162, 213, 375]:

- ділове спілкування;
- телефонний етикет;
- правила ділового листування;
- привітання;
- одяг і зовнішній вигляд;
- культура мови;
- публічні виступи з доповідями та презентаціями.

Оцінку знань за вказаними вище напрямками професійної компетентності державного службовця пропонується отримувати через комп'ютерне тестування. Наприклад, подібна система реалізована у Кіровоградському центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у 2013 році (<http://center.kr-admin.gov.ua/e-test>).

Для кожного з 5 напрямків знань і навичок професійної компетентності державного службовця розробляється тест з 80-100 питаннями. Під час тестування необхідно дати відповіді на 30 запитань, які вибираються системою випадковим чином. За результатами тестування за кожним напрямком професійних знань буде отримана оцінка в стенах від 1 до 9 в залежності від кількості неправильних відповідей (табл. 3.26).

Таблиця 3.26.

Оцінювання професійної компетентності державного службовця

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість неправильних відповідей	≥ 9	8	7	6	5	4	3	2	1 та 0

Оцінка професійної компетентності $O_{пк}$ державного службовця є середнім значенням оцінок знань з питань права, ІКТ, державної мови, діловодства та етикету.

До оцінки загальної професійної компетентності може бути додана оцінка знань за фахом, тобто оцінка знань нормативно-правих актів і базових професійних знань, наприклад для юристів, економістів, фахівців фінансової сфери, медичних працівників, аграріїв, будівельників, працівників культури тощо. Для цього необхідно розробити та затвердити загальнонаціональні тести за спеціальностями.

3.6. Оцінювання соціально-особистісних компетентностей державних службовців

3.6.1. Складові оцінки соціально-особистісних компетентностей

У визначенні соціально-особистісних компетентностей (СОК) присутні дві складові: соціальна та особистісна. Наприклад, з точки зору І. Зімньої [143], всі компетенції є соціальними в широкому сенсі цього слова, тому що вони формуються під впливом навколишнього середовища і виявляються в суспільстві. При цьому вона виділяє і соціальні (у вузькому сенсі слова) компетенції, що характеризують взаємодію особистості з іншими людьми. Тому, при комплексній оцінці державних службовців пропонується оцінювати такі СОК:

- лідерство;
- комунікативні та організаторські здібності;
- конфліктність і толерантність;
- емоційний інтелект і емпатію;
- міжособистісні стосунки;
- суб'єктивне ставлення;
- стресостійкість.

Загальна оцінка СОК державного службовця $O_{\text{СОК}}$ буде середнім значенням оцінок [125]:

$$O_{\text{СОК}} = (O_{\text{лід}} + O_{\text{ком}} + O_{\text{орг}} + O_{\text{конф}} + O_{\text{тол}} + O_{\text{еі}} + O_{\text{мов}} + O_{\text{сс}} + O_{\text{стр}}) / 9 \quad (3.33)$$

- де: $O_{\text{лід}}$ – оцінка лідерства;
 $O_{\text{ком}}$ – оцінка комунікативних здібностей;
 $O_{\text{орг}}$ – оцінка організаторських здібностей;
 $O_{\text{конф}}$ – оцінка конфліктності;
 $O_{\text{тол}}$ – оцінка толерантності;
 $O_{\text{еі}}$ – оцінка емоційного інтелекту;
 $O_{\text{мос}}$ – оцінка міжособистісних стосунків;
 $O_{\text{сс}}$ – оцінка суб'єктивного ставлення;
 $O_{\text{стр}}$ – оцінка стресостійкості.

Далі докладно представлені механізми та засоби отримання всіх складових оцінки СОК державного службовця.

3.6.2. Лідерство

Лідер (від англ. *Lead – вести*) – людина, яка веде за собою інших. Лідер володіє високим особистим статусом, має сильний вплив на думку і поведінку оточуючих його людей. Лідерство визначають як процес соціального впливу, при якому лідер шукає добровільної участі підлеглих у діяльності для досягнення організаційних цілей; або як процес здійснення впливу на групову активність, спрямовану на досягнення цілей. Лідерство визначають також як конкретні дії лідера з координації та управління діяльністю групи.

Таким чином, лідерство можна визначити як тип взаємодії, спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. У список оптимальних лідерських компетенцій входять:

- готовність взяти на себе відповідальність за колектив і колективний результат;
- позитивне ставлення до людей;
- здатність до навчання, прагнення розвиватися;
- хоробрість мати сильних підлеглих;
- вміння і готовність надихати;
- готовність і здатність навчати інших;
- можливості експерта або відмінного управлінця (керівника);
- вміння організувати інших;
- власна точка зору;
- готовність до непопулярних рішень;
- стресостійкість;
- відсутність прагнення самостверджуватися за рахунок інших.

Оцінити здатність людини бути лідером дозволяє тест «Діагностика лідерських здібностей» (автори Є. Жаріков, Є. Крушельницький) [384]. Для тестування пропонується 50 висловлювань, на які потрібно дати відповідь «Так» або «Ні». Набрані бали переводяться в стени (табл. 3.27), які і будуть оцінкою $O_{\text{лід}}$ лідерських здібностей за тестом «Діагностика лідерських здібностей».

Таблиця 3.27.

Оцінка лідерських здібностей за тестом «Діагностика лідерських здібностей»

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	< 9	9-12	13-16	17-20	21-24	25-28	29-32	33-36	>37

Для оцінки стилю лідерства і його загальної ефективності може бути використаний «Багатофакторний опитувальник лідерства» американського психолога Б. Басса. За його допомогою державний службовець суб'єктивно оцінює себе описовими виразами. При цьому діагностується два варіанти

стилю лідерства, важливих для введення інновацій (*трансформаційне лідерство* і *транзакційне лідерство*), і загальний рівень ефективності лідерства.

«Багатофакторний опитувальник лідерства» дозволяє виявити 7 факторів (по 3 твердження на кожен фактор), пов'язаних з трансформаційним лідерством: вплив; натхнення; інтелектуальна стимуляція; індивідуальний підхід; мотивація; управління; надання самостійності.

Здатність до процесу трансформації лідерства в цілому показує загальна сума балів за всіма 7 факторами (табл. 3.28), що і складатиме оцінку $O_{лід2}$.

Таблиця 3.28.

Оцінка трансформаційного лідерства

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали за і-м фактором (i=1...7)	0-1	2-3	4	5	6	7	8	9-10	11-12

У тесті «Конструктивний малюнок людини з геометричних фігур» потрібно намалювати фігуру людини з 10 елементів, серед яких можуть бути трикутники, кола, квадрати. При цьому можна збільшувати або зменшувати ці геометричні фігури в розмірах, накладати один на одного за потреби. Важливо, щоб всі ці 3 елементи (трикутник, коло і квадрат) у зображенні людини були присутні, а загальна кількість використаних фігур дорівнювала 10.

Після проходження тесту підраховується кількість витрачених в зображенні «чоловічка» трикутників, кіл і квадратів, і результат записується у вигляді 3-значних чисел, де сотні позначають кількість трикутників, десятки – кількість кіл, одиниці – кількість квадратів.

Ці тризначні цифри становлять так звану «формулу малюнка», за якою відбувається віднесення випробовуваних до відповідних типів (табл. 3.29). Оцінка лідерства за цим тестом $O_{лід3}$ визначається стенами (див. табл. 3.29).

Оцінка лідерської компетентності державного службовця вираховується як середнє певних оцінок $O_{ліді}$:

$$O_{лід} = (O_{лід1} + O_{лід2} + O_{лід3}) / 3 \quad (3.34)$$

Таблиця 3.29.

Формули малюнків і оцінка лідерських якостей

Тип	Формули малюнків	Стислий опис	Лідерські якості	Стени
Керівник	901, 910, 802, 811, 820, 703, 712, 721, 730, 604, 613, 622, 631, 640	Найбільш сильне домінування над іншими виражено у підтипах 901, 910, 802, 811, 820, ситуативне – у 703, 712, 721, 730, під час промови впливає на людей – вербальний керівник або «викладацький підтип» 604, 613, 622, 631, 640	Присутні	9-6

Продовження таблиці 3.29.

Відповідальний виконавець	505, 514, 523, 532, 541, 550	Володіє багатьма рисами типу «керівник», але в часто коливається під час прийнятті відповідальних рішень	Присутні	5
Тривожно-недовірливий	перша цифра – 4		Відсутні	4
Вчений	307, 316, 325, 334, 343, 352, 361, 370	Ці люди легко абстрагуються від реальності, мають «концептуальний розум», відрізняються здатністю розробляти «на все» свої теорії	Відсутні	3
Інтуїтивний	перша цифра – 2		Відсутні	2
Винахідник, конструктор, митець	перша цифра – 1		Відсутні	2

3.6.3. Комунікативні та організаторські здібності

Комунікативна компетентність – це володіння складними комунікативними навичками і вміннями, формування адекватних вмінь у нових соціальних структурах, знання культурних норм і обмежень в спілкуванні, знання звичаїв, традицій, етикету в сфері спілкування, дотримання пристойності, вихованість, орієнтація в комунікативних засобах, які властиві національному менталітету і містяться в рамках певної професії [58, 117, 210, 453]. Це узагальнююча комунікативна властивість особистості, яка включає в себе комунікативні здібності, знання, вміння та навички, чуттєвий і соціальний досвід у сфері ділового спілкування [159, 301, 372].

Через комунікативну функцію реалізуються всі інші управлінські функції діяльності: від 50% (у менеджерів нижчої ланки) до 90% (у менеджерів вищої ланки) усього робочого часу керівника заповнене саме спілкуванням [372, 434]. Крім того, 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають невиразні комунікації головною перешкодою на шляху досягнення високої ефективності роботи їх організації (установи, закладу).

Основною складовою діяльності державного службовця є усне або письмове спілкування. Виходячи з цього, вважаємо, що ключовою компетенцією, необхідною для ефективної діяльності сучасного державного службовця, є комунікативна компетенція. До того ж, для постановки завдань, делегування, мотивування, подання та отримання зворотного зв'язку і контролю необхідно володіти навичками конструктивного спілкування та ефективної ділової взаємодії.

Тест «Рівень вашої комунікабельності» В. Ряховського дозволяє кількісно оцінити рівень комунікабельності державного службовця за набраними

балами. У табл. 3.30. представлені оцінки комунікабельності $O_{\text{ком1}}$ в стенах для результатів тесту «Рівень вашої комунікабельності» В. Ряховського.

Таблиця 3.30.

Оцінки тесту на комунікабельність В. Ряховського

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	< 2	30-32	4-8	9-13	27-29	24-26	19-23	14-15	16-18

У методиці «КОС-1» є 20 питань, які допомагають з'ясувати такі комунікативні особливості поведінки державного службовця, як:

- прагнення до спілкування (чи багато у нього друзів);
- звикання до нових людей, до нового колективу;
- реакція на прохання друзів і знайомих;
- активність у громадській роботі;
- контакти з незнайомими людьми;
- виступи в аудиторії слухачів.

Методика вивчення організаторських здібностей включає також 20 питань, які допомагають оцінити такі якості, як:

- швидкість орієнтації в складних ситуаціях;
- винахідливість, ініціативність і наполегливість;
- схильність до організаторської діяльності;
- самостійність і самокритичність;
- витримка;
- ставлення до громадської роботи і товарииськість.

Показники, отримані за методикою «КОС-1», можуть варіюватися в діапазоні від 0 до 1. Показники, близькі до 1, свідчать про високий рівень прояву комунікативних чи організаторських здібностей, а близькі до 0 – про низький рівень. Оціночний коефіцієнт – це первинна кількісна характеристика матеріалів випробування, який розраховується як відношення правильних відповідей до загальної кількості питань. Відповідність оціночних коефіцієнтів, оцінок і стенив ($O_{\text{ком2}}$, $O_{\text{орг2}}$) наведені у табл. 3.31.

Методика виявлення комунікативних та організаторських здібностей «КОС-2» призначена для виявлення комунікативних і організаторських здібностей особистості (вміння чітко і швидко встановлювати ділові і товариські контакти з людьми, прагнення розширювати контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, прагнення проявляти ініціативу тощо). Ця методика містить 40 запитань – по 20 питань визначення комунікативних та організаторських здібностей. Обробка результатів і значення оцінок $O_{\text{ком3}}$ і $O_{\text{орг3}}$ аналогічна описаній вище (див. табл. 3.31).

Таблиця 3.31.

Оцінювання комунікативних і організаторських здібностей

Комунікативні здібності			Організаційні здібності		
Оціночний коефіцієнт	Оцінка	Стени	Оціночний коефіцієнт	Оцінка	Стени
0,10-0,45	1	1	0,2-0,55	1	1
0,46-0,5	2	2	0,56-0,60	2	2
0,51-0,55	2	3	0,61-0,65	2	3
0,56-0,60	3	4	0,66-0,68	3	4
0,61-0,65	3	5	0,68-0,7	3	5
0,66-0,70	4	6	0,71-0,75	4	6
0,71-0,75	4	7	0,76-0,8	4	7
0,76-0,88	5	8	0,81-0,90	5	8
0,89-1,00	5	9	0,91-1,00	5	9

Тестова методика «КСК» (*комунікативна соціальна компетентність*) пропонується для отримання більш повного уявлення про державного службовця за допомогою складання вірогідного прогнозу успішності його професійної діяльності. Опитувальник включає в себе 100 питань, для кожного з яких передбачені три альтернативних відповіді. Методика розрахована на вивчення окремих особистісних факторів у осіб з середньою і вищою освітою.

Бали (максимальне значення – 20) підсумовуються за кожним фактором – А, В, С, Д, К, М, Н, П, Л:

- А: висока оцінка +А – відкритий, легкий, товариський; низька оцінка -А – нетовариський, замкнутий;
- В: висока оцінка +В – з розвиненим логічним мисленням, кмітливий; низька оцінка -В – неухважний або зі слабозрозумітим логічним мисленням;
- С: висока оцінка +С – емоційно стійкий, зрілий, спокійний; низька оцінка -С – емоційно нестійкий, мінливий, піддається почуттям;
- Д: висока оцінка +Д – життєрадісний, безтурботний, веселий; низька оцінка -Д – діловий, мовчазний, серйозний;
- К: висока оцінка +К – чутливий, що тягнеться до інших, з художнім мисленням; низька оцінка -К – покладається на себе, реалістичний, раціональний;
- М: висока оцінка +М – віддає перевагу власні рішення, незалежний, орієнтований на себе; низька оцінка -М – залежний від групи, компанійський, прислухається до громадської думки;
- Н: висока оцінка +Н – контролюючий себе, вміє підкоряти себе правилам; низька оцінка -Н – імпульсивний, неорганізований.

Крім того, цей опитувальник дозволяє виявити схильність до асоціальної поведінки (фактор П), що може характеризуватися зневагою до прийня-

тих суспільних норм, визнаних моральних і етичних цінностей, які встановлені правилами поведінки та звичаями.

Шкала правдивості (фактор Л) дозволяє судити про достовірність отриманих результатів.

Кількість балів від 16 до 20 є високою оцінкою за фактором, отже, відповідна якість державного службовця яскраво виражена (наприклад, товарицькість за фактором А). Кількість балів 13-15 говорить про певну перевагу якості, що відповідає високій оцінці (наприклад, товарицькості над замкненістю).

Якщо під час тестування набрано 12 і більше балів за шкалою Л, то результати необхідно визнати недостовірними. Якщо набрано більше 20 (з 40) балів за шкалою П (схильність до асоціальної поведінки), то це свідчить про деякі особистісні проблеми в певній сфері життя: у сім'ї, у стосунках з друзями, на роботі. У цьому випадку необхідно провести додаткову співбесіду, щоб виявити, наскільки серйозні такі проблеми.

Для оцінки $O_{ком4}$ пропонується відповідність у стенах, яка представлена в табл. 3.32.

Таблиця 3.32.

Оцінки за тестом КСК

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали за і-м фактором (i=1...8)	<2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15-17	18-20

Для оцінки комунікативних і організаторських здібностей і якостей можуть бути використані певні фактори стандартизованого багатофакторного особистісного опитувальника Р. Кеттелла 16 PF (версія А). Цей опитувальник складається з 187 питань і оцінює державного службовця за 16 факторами [174]. Важливо зауважити, що в результатах враховується стать і вік респондента. Адаптований варіант опитувальника 16 PF на російськомовній вибірці розроблений В. Похільком, О. Соловейчіком, О. Шмельовим.

Групу комунікативних властивостей утворюють такі фактори:

- А – товарицькість;
- Н – сміливість;
- Е – домінантність;
- L – підозрілість;
- N – дипломатичність;
- Q₂ – самостійність.

При цьому, поєднання чинників А і Н відображає потребу особистості в спілкуванні, вмінні спілкуватися. Поєднання факторів L і N характеризує ставлення особистості до інших людей, а поєднання чинників Е і Q₂ відображає деякі сторони лідерського потенціалу особистості.

Високі значення факторів А (8-10 стенів) і Н (8-10 стенів) означають, що державний службовець прагне до спілкування, легко і швидко, часто за власною ініціативою, вступає в контакт з незнайомими і малознайомими людьми. Досвід міжособистісного спілкування великий, але нерідко взаємини поверхневі і нетривалі. Не відчуває напруги у великій аудиторії. Спілкування виступає основним способом вирішення всіх своїх проблем.

Високі значення факторів L (8-10 стенів) і N (8-10 стенів) властиві державному службовцю, який відрізняється вираженою соціальною проникливістю. Він ясно бачить прихований зміст життєвих ситуацій, міжособистісних відносин. Розуміє людей, мотиви їх поведінки і переживання. У конфліктних ситуаціях прагне уникати «гострих кутів», шукає компромісні рішення.

Високі значення факторів Е (8-10 стенів) і Q₂ (8-10 стенів) властиві державному службовцю, який активно прагне зайняти лідерське становище у групі. Має власну точку зору з багатьох питань. До думки інших відноситься критично. Віддає перевагу самостійним рішенням, які не змінює навіть під тиском групи.

Враховуючи, що «сирі» бали в цьому тесті вже переведені в стени від 1 до 10, то усереднена оцінка $O_{\text{ком5}}$ буде відповідати усередненим значенням стенів за перерахованими вище факторами.

До групи регуляторних властивостей особистості входять наступні фактори: Q₃ – самодисципліна; G – моральна нормативність.

Високі значення факторів Q₃ (8-10 стенів) і G (8-10 стенів) зустрічаються у тих державних службовців, хто здатний мобілізувати себе для досягнення поставленої мети всупереч внутрішньому опору і зовнішнім перешкодам. Вони діють продумано, наполегливо; організовані, самокритичні, відповідальні.

Ці властивості можна розглядати як організаторські здібності, а усереднена оцінка $O_{\text{орг5}}$ буде відповідати усередненим значенням стенів за цими двома факторами.

Оцінка комунікативної компетентності державного службовця розраховується як середнє значення оцінок $O_{\text{комі}}$:

$$O_{\text{ком}} = (O_{\text{ком1}} + O_{\text{ком2}} + O_{\text{ком3}} + O_{\text{ком4}} + O_{\text{ком5}}) / 5 \quad (3.35)$$

Оцінка організаційної компетентності державного службовця розраховується як середнє значення оцінок $O_{\text{оргі}}$:

$$O_{\text{орг}} = (O_{\text{орг2}} + O_{\text{орг3}} + O_{\text{орг5}}) / 3 \quad (3.36)$$

3.6.4. Конфліктність і толерантність

Під *конфліктністю* державного службовця будемо розуміти інтегральну властивість, що відбиває частоту його вступу в міжособистісні конфлікти. При високій конфліктності він стає постійним ініціатором напружених взаємин з оточуючими незалежно від того, чи передують цьому проблемні ситуації. Конфліктність визначається дією таких психологічних чинників, як особливість темпераменту, рівень агресивності, компетентність у спілкуванні, емоційний стан.

У психології існує науковий термін – НСР (high conflict personality – високо конфліктна особистість). Цей термін був введений Б. Едді – одним з провідних фахівців з конфліктних особистостей в сімейному праві, юристом, психотерапевтом.

К. Томасом був створений тест на конфліктність «Визначення способів регулювання конфліктів», яким визначаються такі способи поведінки:

- *змагання* (конкуренція) – прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;
- *пристосування* – принесення в жертву власних інтересів заради іншого;
- *компроміс* – угода на основі взаємних поступок;
- *унікнення* – відсутність прагнення як до співпраці, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;
- *співпраця* – поява альтернативи, повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Цей тест складається з 30 питань. Для кожного способу поведінки в конфлікті підраховуються бали. Той спосіб, для якого набрано найбільшу кількість балів, буде провідною стратегією поведінки в конфліктній ситуації. Оптимальною стратегією в конфлікті вважається така, коли мають місце всі 5 тактик поведінки, а значення кожної з них знаходиться в інтервалі 5-7 балів [240, 320].

Оцінка конфліктності $O_{\text{конф1}}$ державного службовця за тестом К. Томаса визначається табл. 3.33.

Після визначення стенів за кожним способом поведінки в конфлікті знаходиться їх середнє значення, що і буде оцінкою $O_{\text{конф1}}$.

Таблиця 3.33.

Оцінки тесту поведінки у конфлікті за К. Томасом

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали, Змагання	12	11	10	9-8	7-6	5	4	3	0-2
Бали, Пристосування	12	11	10	9-8	7-6	5	4	3	0-2
Бали, Згода	0-2	3	4	5	6-7	8-9	10	11	12
Бали, Уникнення	12	11	10	9-8	7-6	5	4	3	0-2
Бали, Співробітництво	0-2	3	4	5	6-7	8-9	10	11	12

До тесту «Рівень конфліктності особистості» включено 14 питань, з яких набирається певна сума балів, що характеризує рівень конфліктності особистості. Ці бали можуть бути унормовані в стени (табл. 3.34), які і будуть складати оцінку $O_{\text{конф2}}$.

Оцінка конфліктності державного службовця $O_{\text{конф}}$ розраховується як середнє значення оцінок $O_{\text{конф1}}$ і $O_{\text{конф2}}$.

Справжня толерантність є цінною якістю розвиненої особистості, такої особистості, якій заради самоствердження не треба приниження іншої [373].

Таблиця 3.34.

Оцінки тесту «Рівень конфліктності особистості»

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	39-42	36-38	33-35	30-32	27-29	24-26	21-23	18-20	14-17

Розрізняють різні форми толерантності:

- політична толерантність;
- міжнаціональна толерантність;
- расова толерантність;
- релігійна толерантність;
- гендерна толерантність;
- вікова толерантність;
- фізіологічна толерантність;
- освітня толерантність;
- географічна толерантність;
- міжкласова толерантність;
- сексуально-орієнтаційна толерантність;
- маргінальна толерантність.

Експрес-опитувальник «Індекс толерантності» [382] призначений для діагностики загального рівня толерантності. Три субшкали цього експрес-опитувальника спрямовані на діагностику таких аспектів толерантності, як:

- етнічна толерантність – виявляє ставлення людини до представників інших етнічних груп і установки в сфері міжкультурної взаємодії;
- соціальна толерантність – дозволяє досліджувати толерантні і інтолерантні прояви у відношенні до різних соціальних груп, а також вивчати установки особистості по відношенню до деяких соціальних процесів;
- толерантність, як риса особистості – діагностує особистісні риси й переконання, які визначають ставлення людини до навколишнього світу.

Для кількісного аналізу підраховується загальний результат без поділу на субшкали. Кожній відповіді на пряме твердження присвоюється бал від 1 до 6 («Абсолютно не згоден» – 1 бал, «Повністю згоден» – 6 балів), а потім отримані бали підсумовуються. Ці бали можуть бути унормовані в стени (табл. 3.35) у вигляді відповідних оцінок $O_{\text{тол1}}$.

Тест комунікативної толерантності В. Бойко дозволяє визначити рівень комунікативної толерантності. Підраховується сума балів за 9 ознаками. Максимальне число балів – 135, по кожному з блоків – 15. Чим більше отримано балів за конкретною ознакою, тим менше державний службовець терпимий до людей в даному аспекті стосунків з ними. Навпаки, чим менші оцінки тієї чи іншої поведінкової ознаки, тим вище рівень загальної комунікативної толерантності за даним аспектом стосунків.

Отримані бали можуть бути унормовані в стени (табл. 3.36) у вигляді відповідних оцінок $O_{\text{тол}2}$.

Таблиця 3.35.

Оцінки толерантності за тестом «Індекс толерантності»

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	<30	31-43	44-56	57-69	70-82	83-95	96-108	109-121	> 121

Таблиця 3.36.

Оцінки толерантності за тестом В. Бойко

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	125-135	110-124	95-109	80-94	65-79	50-64	35-49	20-34	< 19

Оцінка толерантності державного службовця розраховується як середнє значення оцінок $O_{\text{тол}1}$ і $O_{\text{тол}2}$.

3.6.5. Емоційний інтелект і емпатія

З часів Платона, все психічне життя ділиться на 3 відносно самостійні сутності: *розум, воля і почуття* (емоції). Якщо розум і воля певною мірою залежні від людини, то емоції завжди виникають і діють поза її волею. Емоції відображають особисту значимість та оцінку зовнішніх і внутрішніх ситуацій [159, 455].

Державні службовці, як і люди, діляться на дві категорії: *емоційні* і *не-емоційні*. Перші все близько приймають до серця, дуже чутливі натури, які виражають своє ставлення до всього навколишнього за допомогою емоцій – радості, смутку, гніву, розчулення тощо.

З 90-х років ХХ століття американські психологи П. Селовеї і Дж. Мейер ввели в обіг новий термін – *емоційний інтелект* (Emotional Intelligence – EQ). На їхню думку, це такий тип соціального інтелекту, який використовує здатність моніторингу своїх власних емоцій і емоцій інших людей для того, щоб розрізняти їх і застосовувати дану інформацію для управління власним мисленням і діями.

Згідно з результатами досліджень Дж. Мейєра і П. Селовея, люди, що володіють високим рівнем емоційного інтелекту, здатні до більш швидкого

прогресу в певних галузях та ефективного використання своїх здібностей. Інша назва – *модель здібностей*. Основна думка полягає в тому, що хоча емоції і інтелект зазвичай протиставляються, насправді вони взаємопов'язані, переплетені і дуже часто досить тісно взаємодіють. І від успіху даної взаємодії безпосередньо залежить успіх людини в багатьох сферах життя і діяльності [334].

На думку американського психолога Д. Гоулмана [82, 83], емоційний розвиток людини важливіший його розумових здібностей. За його твердженням, приблизно 80% життєвого успіху людині забезпечує те, що можна назвати некогнітивними факторами, до числа яких належить і емоційний інтелект. З'явився навіть новий лозунг: «IQ gets you hired, but EQ gets you promoted» («З гарним IQ вас візьмуть на роботу, з хорошим EQ – просунуть по службі»).

Наприклад, у 95% інтелектуально обдарованих людей, згідно з власними дослідженнями В. Юркевича, і роботи інших авторів, відзначаються труднощі функціонування емоційного інтелекту [449].

EQ – показник емоційного інтелекту людини, який визначається як здатність одночасно застосовувати як емоційне сприйняття, так і мислення. Навички емоційного інтелекту пов'язують з такими властивостями, як емпатія, інтуїція, креативність, гнучкість сприйняття і реакцій, життєлюбність, стресостійкість, лідерство, цілісність, істинність і навички міжособистісної взаємодії, тобто можна сказати, що EQ певною мірою є інтегральним показником великого числа компетентностей державного службовця.

У першій моделі від П. Селовея і Дж. Мейєра виділяються чотири головних складових EQ [82]:

- самосвідомість (людина з високим ступенем самосвідомості знає свої сильні і слабкі сторони і вміє усвідомлювати свої емоції);
- самоконтроль (людина, якій властива ця риса, не тільки пізнала себе, але і навчилася керувати собою і своїми емоціями);
- емпатія (вміння ставити себе на місце іншого, враховувати в процесі прийняття рішень почуття і емоції інших людей);
- навички (вміння налагодити взаємини з іншими людьми таким чином, щоб це було вигідно для обох сторін).

У трактуванні російського психолога Д. Люсіна, емоційний інтелект – це здатність до розуміння своїх і чужих емоцій та управління ними [226], тобто пропонується розглядати два варіанти емоційного інтелекту – *внутрішньоособистісний* і *міжособистісний*. Обидва варіанти передбачають актуалізацію різних когнітивних процесів і навичок.

Тест на емоційний інтелект за методикою Н. Холла показує, як державний службовець використовує емоції у своєму житті, і враховує різні сторони емоційного інтелекту: ставлення до себе і до інших, здатність до спілку-

вання, ставлення до життя і пошук гармонії. За результатами цього тесту можна отримати оцінку за наступними шкалами:

- «Емоційна обізнаність» – це усвідомлення і розуміння своїх емоцій, а для цього необхідне постійне поповнення власного словника емоцій;
- «Управління своїми емоціями» – це емоційна відхідливість, емоційна гнучкість (довільне керування своїми емоціями);
- «Самомотивація» – управління своєю поведінкою за рахунок управління емоціями;
- «Емпатія» – це розуміння емоцій інших людей, вміння співпереживати поточний емоційний стан іншої людини, готовність надати підтримку. Це вміння зрозуміти стан людини за мімікою, жестами, відтінками мови, позою;
- «Управління емоціями інших людей» – вміння впливати на емоційний стан інших людей.

За кожною шкалою розраховується сума балів з урахуванням знака відповіді (+ чи -, значення від -3 («Повністю не згоден») до +3 («Повністю згоден»)). Чим більша плюсова сума балів, тим більш виражено даний емоційний прояв. Інтегральний (сума за всіма шкалами) рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається кількісними показниками в балах, які можуть бути унормовані в стени (табл. 3.37), відповідні оцінці O_{em1} .

Таблиця 3.37.

Оцінки емоційного інтелекту за тестом Н. Холла

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	<39	39-43	44-48	49-53	54-58	59-62	63-66	67-70	> 70

Для вимірювання EQ державних службовців можна застосовувати тест MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligent Test) [376]. Цей тест вимірює так звані емоційні навички, що дозволяє говорити про його об'єктивність, порівняно з IQ-тестами (див. розділ 3.4). Під час проходження цього тесту пропонується ідентифікувати емоції, зображені на картинках, відтворити запропоновані емоції, визначити причини виникнення різних емоцій і запропонувати, як краще використовувати емоції в процесі мислення і при взаємодії з іншими людьми.

Методика тесту MSCEIT складається з 8 секцій. На кожен компонент моделі емоційного інтелекту Дж. Мейера, П. Селовея і Д. Карузо припадає по дві секції:

- Сприйняття, оцінка та вираження емоцій або ідентифікація емоцій – секція А (вимірювання сприйняття людини) і секція Е (вимірювання сприйняття картинок);
- Використання емоцій для підвищення ефективності мислення і діяльності – секція В (вимірює здатність асимілювати свій поточний досвід,

описати свої почуття до певної людини) і секція F (вимірює здатність людини описати свої емоційні стани);

- Розуміння і аналіз емоцій – секція C (розуміння перебігу емоцій в часі, а також розуміння того, як емоції слідують одна за одною, змінюють одна одну) і секція G (вимірювання здатності розрізняти змішані і складні почуття);

- Свідоме управління емоціями для особистісного зростання і поліпшення міжособистісних відносин – секція D (управління своїми емоціями) і секція H (управління емоціями інших людей). Необхідно уявити себе на місці героїв запропонованої історії та оцінити варіанти подальших дій.

Кожній відповіді присвоюється бал, заснований на результатах консенсусу або частоті за вибіркою. Наступний крок полягає в підрахунку середнього бала за кожен секцію. Далі підраховуються бали по кожній гілці, які являють собою середнє між балами по секції. Загальний бал обчислюється як середнє всіх 8 секцій тесту. Потім бали переводяться в стени, що і складає оцінку O_{em2} для чоловіків і жінок окремо (табл. 3.38-3.39).

Таблиця 3.38.

Оцінка емоційного інтелекту за тестом MSCEIT v.2 (чоловіки)

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ідентифікація емоцій	0,197- 0,267	0,268- 0,299	0,300- 0,331	0,332- 0,363	0,363- 0,395	0,396- 0,427	0,428- 0,459	0,460- 0,491	0,492- 0,580
Використання емоцій	0,213- 0,249	0,250- 0,273	0,274- 0,298	0,299- 0,322	0,323- 0,347	0,348- 0,371	0,372- 0,396	0,397- 0,420	0,421- 0,447
Розуміння та аналіз емоцій	0,165- 0,297	0,298- 0,331	0,332- 0,365	0,366- 0,399	0,400- 0,433	0,444- 0,467	0,468- 0,501	0,502- 0,535	0,536- 0,586
Свідоме управління емоціями	0,145- 0,215	0,216- 0,237	0,238- 0,259	0,260- 0,281	0,282- 0,303	0,304- 0,325	0,326- 0,347	0,348- 0,369	0,370- 0,412
Загальний бал	0,051- 0,275	0,276- 0,298	0,299- 0,322	0,323- 0,345	0,346- 0,369	0,370- 0,392	0,393- 0,416	0,417- 0,439	0,440- 0,482

Таблиця 3.39.

Оцінка емоційного інтелекту за тестом MSCEIT v.2 (жінки)

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ідентифікація емоцій	0,197- 0,299	0,300- 0,328	0,329- 0,358	0,359- 0,387	0,388- 0,417	0,418- 0,446	0,447- 0,476	0,477- 0,505	0,506- 0,548
Використання емоцій	0,201- 0,275	0,276- 0,298	0,299- 0,321	0,322- 0,344	0,345- 0,367	0,368- 0,390	0,391- 0,413	0,414- 0,436	0,436- 0,476
Розуміння та аналіз емоцій	0,171- 0,342	0,343- 0,370	0,371- 0,399	0,400- 0,427	0,428- 0,456	0,457- 0,484	0,485- 0,513	0,514- 0,541	0,542- 0,597
Свідоме управління емоціями	0,184- 0,241	0,242- 0,261	0,262- 0,282	0,283- 0,302	0,303- 0,323	0,324- 0,343	0,344- 0,364	0,365- 0,384	0,384- 0,408
Загальний бал	0,251- 0,320	0,321- 0,337	0,338- 0,355	0,356- 0,372	0,373- 0,390	0,391- 0,407	0,408- 0,425	0,425- 0,442	0,443- 0,750

Тест «ЕмІн» Д. Люсіна [225, 226] спирається на модель емоційного інтелекту, розроблену автором цього тесту. Емоційний інтелект визначається як здатність до розуміння своїх і чужих емоцій та управління ними. Таким чином, автор вводить поняття внутрішньоособистісного та міжособистісного емоційного інтелекту, які передбачають актуалізацію різних когнітивних процесів і навичок, але повинні бути пов'язані один з одним.

Таблиця 3.40.

Матриця факторів емоційного інтелекту за Д. Люсіним

	Міжособистісний емоційний інтелект (МЕІ)	Внутрішньоособистісний емоційний інтелект (ВЕІ)
Розуміння емоцій (РЕ)	Розуміння чужих емоцій	Розуміння своїх емоцій
Управління емоціями (УЕ)	Управління чужими емоціями	Управління своїми емоціями

Таблиця 3.41.

Оцінки емоційного інтелекту за Д. Люсіним

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
МЕІ	< 32	32-34	35-37	38-40	41-44	45-47	48-51	52-55	>55
ВЕІ	<29	29-32	33-36	37-40	41-44	45-48	49-53	54-57	>57
РЕ	<32	32-34	35-37	38-40	41-44	45-47	48-51	52-56	>56
УЕ	<30	30-32	33-36	37-40	41-44	45-47	48-51	52-56	>56

На підставі такої моделі пропонується тест, що складається з 46 питань з відповідями за 4-бальною шкалою (від 0 до 3 – від «Зовсім не згоден» до «Повністю згоден»), які групуються в матрицю факторів (табл. 3.40). У табл. 3.41 наведено оцінки емоційного інтелекту за тестом Д. Люсіна за певними факторами, а загальна оцінка $O_{емз}$ розраховується як середнє значення отриманих стенив (див. табл. 3.41).

Тестова методика «Шкала емоційного відгуку» А. Меграбяна і Н. Епштейна (Balanced Emotional Empathy Scale – BEES) [363] дозволяє проаналізувати загальні емпатичні тенденції державного службовця – рівень вираженості здатності до емоційного відгуку на переживання іншої людини і ступінь відповідності / невідповідності переживань об'єкта і суб'єкта емпатії. Об'єктами емпатії виступають соціальні ситуації і люди, з якими державний службовець міг співпереживати в повсякденному житті.

Опитувальник складається з 25 суджень закритого типу – як прямих, так і зворотних. Шкала відповідей (від «Повністю згоден» (4 бали) до «Повністю не згоден» (1 бал)) дозволяє висловити відтінки відношення до кожної ситуації спілкування.

Високі показники за здатністю до емпатії перебувають у зворотному зв'язку з агресивністю і схильністю до насильства; корелюють з поступливі-

стю, готовністю прощати інших (але не себе), готовністю виконувати рутинну роботу.

Люди із середнім (нормальним) рівнем розвитку емпатії в міжособистісних відносинах більш схильні судити про інших за вчинками, ніж довіряти своїм особистим враженням. Як правило, вони добре контролюють власні емоційні прояви, але при цьому їм часто важко прогнозувати розвиток відносин між людьми.

Люди з низьким рівнем розвитку емпатії в міжособистісних відносинах відчують труднощі у встановленні контактів з людьми, незатишно почувають себе у великій компанії, не розуміють емоційних проявів і вчинків, часто не знаходять взаєморозуміння з оточуючими. Вони набагато більш продуктивні при індивідуальній роботі, ніж при груповій. Більше цінують інших за ділові якості і ясний розум, ніж за чуйність.

У табл. 3.42 наведено оцінки емпатії за тестом А. Меграбяна і Н. Епштейна для чоловіків і жінок, що становить оцінку O_{em4} .

Таблиця 3.42.

Оцінки емпатії за тестом «Шкала емоційного відгуку»

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чоловіки	<46	46-51	52-56	57-60	61-65	66-69	70-74	75-80	>80
Жінки	<58	58-63	64-67	68-71	72-75	76-79	80-83	84-89	>89

Тест емпатичного потенціалу особистості (І. Юсупова) [456] дозволяє не тільки визначити загальний рівень емпатії державного службовця, але і його рівень в різних сферах життя. Автор цієї методики класифікує емпатію, виходячи з об'єкта, до якого вона спрямована – емпатія з батьками, тваринами, людьми похилого віку, дітьми, героями художніх творів, незнайомими або малознайомими людьми.

Після відповідей на 36 запитань визначається сума балів, за якою розрізняються рівні емпатійності. Результати тесту І. Юсупова можуть бути унормовані в стени, як показано в табл. 3.43, що складатиме оцінку O_{em5} .

Таблиця 3.43.

Оцінки емпатійного потенціалу державного службовця

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	<11	82-90	25-36	12-24	63-71	72-81	37-45	46-54	55-62

За тестом Р. Кеттелла 16 PF в групі емоційних властивостей об'єднуються наступні фактори [174]:

- С – емоційна стійкість;
- F – безпечність;
- Н – сміливість в соціальних контактах;
- І – емоційна чутливість;

- О – тривожність;
- Q₄ – напруженість.

Поєднання факторів С і І характеризує чутливість особистості до емоційних впливів. Високі значення факторів С (8-10 стенив) і низькі значення фактора І (1-3 стенив) властиві державному службовцю, якому притаманне реалістичне сприйняття навколишнього оточення, подій, що відбуваються. Коло ситуацій, які викликають сильні емоційні реакції, обмежене. У спілкуванні з іншими людьми орієнтується переважно на розум, на власні почуття орієнтується досить рідко.

Поєднання факторів Н і F відображає схильність державного службовця до ризикованої поведінки. Високі значення факторів Н (8-10 стенив) і F (8-10 стенив) дозволяють говорити про його оптимізм. Складнощі і невдачі сформованих ситуацій не помічаються або витісняються. Життєва перспектива сприймається позитивно. Привертають увагу ситуації, пов'язані з ризиком. Може ризикувати як здоров'ям, так і матеріальним благополуччям.

Поєднання факторів О і Q₄ характеризує різні прояви тривожності як особистісної властивості. Високі значення факторів О (8-10 стенив) і Q₄ (8-10 стенив) описують державного службовця, який часто тривожиться про можливі невдачі і неприємні події, жалкує про минулі свої вчинки. Відчуває почуття провини, що створює труднощі у взаєминах з оточуючими. Болісно переносить критику на свою адресу. Перешкоди на шляху до досягнення мети сприймає як непереборні.

У табл. 3.44 містяться стени факторів тесту 16 PF, на підставі чого розраховується усереднена оцінка $O_{ем6}$.

Оцінка емоційного інтелекту державного службовця розраховується як середнє оцінок $O_{емi}$:

$$O_{ем} = (O_{ем1} + O_{ем2} + O_{ем3} + O_{ем4} + O_{ем5} + O_{ем6}) / 6 \quad (3.37)$$

Таблиця 3.44.

Оцінки факторів емоційних властивостей за тестом 16 PF

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стени, С	1	2	3	4	5	6	7	8	9-10
Стени, F	1	2	3	4	5	6	7	8	9-10
Стени, Н	1	2	3	4	5	6	7	8	9-10
Стени, І	9-10	8	7	6	5	4	3	2	1
Стени, О	9-10	8	7	6	5	4	3	2	1
Стени, Q ₄	9-10	8	7	6	5	4	3	2	1

3.6.6. Міжособистісні стосунки

Центральне місце в теорії міжособистісних стосунків американського психолога В. Шутца займає ідея про існування трьох міжособистісних потреб: у включенні; у контролі; в любові. Спосіб їх задоволення формується в

ранньому дитинстві і впливає потім на подальше життя людини, визначаючи в цілому типовий спосіб орієнтації індивіда в соціальному середовищі [366].

Опитувальник міжособистісних відносин (OMB) [183] є російськомовною версією (автор О. Рукавішніков) широко відомого опитувальника FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation), розробленого В. Шутцем. Цей опитувальник спрямований на діагностику різних аспектів міжособистісних відносин у діадах і групах, а також дозволяє вивчати комунікативні особливості особистості.

Всього в опитувальнику міститься 54 твердження, кожне з яких вимагає від того, хто проходить тестування, щоб він вибрав одну з відповідей за 6-бальною шкалою. За результатами відповідей нараховуються бали за 6 основними шкалами: *Ie*, *Iw*, *Se*, *Sw*, *Ae*, *Aw*. На основі цих балів і складається характеристика особливостей міжособистісної поведінки державного службовця. До уваги беруть два напрямки міжособистісної поведінки:

- власна поведінка індивіда (**e**);
- поведінка, яку індивід вимагає від оточуючих (**w**).

Бали знаходяться у діапазоні від 0 до 9. Чим більше вони наближаються до екстремальних значень, тим більше застосування має наступний опис поведінки:

1. *Включення* (потреба створювати і підтримувати задовільні стосунки з іншими людьми, на основі яких виникають взаємодія та співпраця):

- *Ie* – низьке значення означає, що державний службовець не відчуває себе добре серед людей і буде схильний їх уникати;
- *Ie* – високе значення припускає, що державний службовець почуває себе добре серед людей і буде мати тенденцію їх шукати;
- *Iw* – низьке значення припускає, що державний службовець має тенденцію спілкуватися з невеликою кількістю людей;
- *Iw* – високе значення припускає, що державний службовець має сильну потребу бути прийнятим іншими і належати до них.

2. *Контроль* (потреба створювати і зберігати задовільні стосунки з людьми, спираючись на контроль і силу):

- *Se* – низьке значення означає, що державний службовець уникає прийняття рішень і відповідальності;
- *Se* – високе значення означає, що державний службовець намагається брати на себе відповідальність, відігравати провідну роль;
- *Sw* – низьке значення припускає, що державний службовець не приймає контролю над собою;
- *Sw* – високе значення відображає потребу в залежності і коливання при прийнятті рішень;

3. *Афект* (потреба створювати й утримувати задовільні стосунки з людьми, спираючись на любов і емоційні прояви):

- Ae – низьке значення означає, що державний службовець дуже обережний при встановленні близьких інтимних стосунків;
- Ae – високе значення припускає, що державний службовець має схильність встановлювати близькі почуттєві стосунки;
- Aw – низьке значення означає, що державний службовець дуже обережний при виборі осіб, з якими створює більш глибокі емоційні стосунки;
- Aw – високе значення характерне для осіб, які вимагають, щоб інші, не перебираючи, встановлювали з ним близькі емоційні стосунки.

Таким чином, включення можна охарактеризувати словами «внутрішньо-зовні», контроль – «вгорі-внизу», а афект – «поруч-далеко». Афект – це завжди стосунки в парі, включення – це зазвичай ставлення індивіда до багатьох людей, контроль же може бути як ставленням в парі, так і ставленням до багатьох людей. Результат виражається сумою 6 однозначних чисел (шкал). Комбінації цих оцінок дають індекс обсягу інтеракцій ($e+w$) і індекс суперечливості міжособистісної поведінки ($e-w$) всередині, а також коефіцієнти сумісності в діаді або групі.

Оцінку міжособистісних стосунків за допомогою тесту О. Рукавішнікова $O_{мос1}$ пропонується формувати як середнє значення стенив, які визначені в табл. 3.45.

Таблиця 3.45.

Оцінка міжособистісних стосунків за тестом О. Рукавішнікова

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ie	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9
Iw	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9
Се	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cw	9	8	7	6	5	4	3	2	1-0
Ae	9	8	7	6	5	4	3	2	1-0
Aw	9	8	7	6	5	4	3	2	1-0

При дослідженні міжособистісних відносин найчастіше виділяються два чинники: домінування-підпорядкування і дружелюбність-агресивність. Саме вони визначають загальне враження про людину в процесах міжособистісного сприйняття. У багаторічному дослідженні, проведеному американськими психологами під керівництвом Б. Бейлза, поведінка члена групи оцінюється за двома змінними, аналіз яких здійснюється в 3-вимірному просторі:

- домінування-підпорядкування;
- дружелюбність-недружелюбність;
- емоційність-аналітичність.

Для представлення основних соціальних орієнтацій Т. Лірі [308, 351] розробив умовну схему у вигляді кола, розподіленого на сектори (рис. 3.2). У цьому колі по горизонтальній і вертикальній осях позначені чотири напрям-

ки: «домінування-підпорядкування», «дружелюбність-ворожість». У свою чергу ці сектори розподілені на 8, а для ще більш тонкого опису – на 16 секторів. Але частіше використовуються октанти, певним чином орієнтовані на дві головні осі.



Рис. 3.2. Графічна схема Т. Лірі

Тест Т. Лірі «Діагностика міжособистісних відносин (ДМВ)» містить 128 оціночних суджень, що визначають 8 типів відносин:

- I – Авторитарний (домінантність – владність – деспотичність);
- II – Егоїстичний (впевненість у собі – самовпевненість – самозакоханість);
- III – Агресивний (вимогливість – непримиренність – жорстокість);
- IV – Підозрілий (скептицизм – упертість – негативізм);
- V – Підлеглий (поступливість – лагідність – пасивна підпорядкованість);
- VI – Залежний (довірливість – слухняність – залежність);
- VII – Доброзичливий (добросердя – несамостійність – надмірний конформізм);
- VIII – Альтруїстичний (чуйність – безкорисливість – жертвовність).

Методика побудована так, що судження, спрямовані на виявлення якого-небудь типу відносин, розташовані не підряд, а особливим чином: вони групуються по 4 і повторюються через рівну кількість визначень. При обробці підраховується кількість відносин кожного типу.

За допомогою формул визначаються показники за двома основними параметрами «Домінування» і «Дружелюбність»:

$$\text{«Домінування»} = (I - V) + 0,7 \times (VIII + II - IV - VI) \quad (3.38)$$

$$\text{«Дружелюбність»} = (VII - III) + 0,7 \times (VIII - II - IV + VI) \quad (3.39)$$

«Домінування» (3.38), свідчить про прагнення людини до домінування в спілкуванні. Негативне значення вказує на тенденцію до підпорядкування. Позитивний результат за формулою «Дружелюбність» (3.39) є показником прагнення особистості до встановлення доброзичливих стосунків і співпраці з оточуючими, а негативний – вказує на прояв агресивно-конкурентної позиції, що перешкоджає співробітництву та успішній спільній діяльності.

Таким чином, система балів за 16 міжособистісними змінними перетворюється на два цифрових індекси, які характеризують уявлення суб'єкта за позначеними параметрами, діапазон значень яких від -38,4 ... до + 38,4. Пропонується використовувати показник, який є сумою результатів тесту, як «Домінування» і «Дружелюбність». Вони і складають оцінку $O_{\text{мос2}}$ (табл. 3.46).

Таблиця 3.46.

Оцінка міжособистісних відносин за тестом Т. Лірі

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	<-32	-31-23	-22-14	-13-5	-4 - 4	5-13	14-22	23-31	>31

Методика «Q-сортування» (В. Стефансона) [289] дозволяє визначити 3 пари основних тенденцій поведінки людини в групі:

- залежність – незалежність;
- товариськість – нетовариськість;
- прийняття «боротьби» – уникнення «боротьби».

Шкала тенденції *залежності* визначена як внутрішнє прагнення державного службовця до прийняття групових стандартів та соціальних і морально-етичних цінностей. Шкала тенденції *товариськості* свідчить про контактності, прагненні утворити емоційні зв'язки як у своїй групі, так і за її межами. Тенденція *боротьби* – це активне прагнення державного службовця брати участь у колективному житті, домагатися більш високого статусу в системі міжособистісних взаємин або зберегти нейтралітет у групових суперечках і конфліктах, схильність до компромісних рішень.

Текст методики складається з 60 висловлювань. Пропонується ознайомитися з ними і відповісти «Так», якщо висловлювання відповідає уявленню про себе, або «Ні», якщо – суперечить йому. Потім підраховується частота прояву кожної з тенденцій. При чому, кількість відповідей «Так» по одній з тенденцій підсумовується з кількістю відповідей «Ні» полярної тенденції в сполученій парі.

У випадку, якщо кількість відповідей «Так» однієї тенденції виявляється рівною кількості позитивних відповідей за протилежною тенденцією (наприклад, «залежність-незалежність»), то такий стан може говорити про наявність внутрішнього конфлікту у державного службовця.

Якщо кількість позитивних відповідей у кожній парі («залежність-незалежність», «товариськість-нетовариськість», «прийняття боротьби» –

«уникнення боротьби») наближається до 20, то можна говорити про перевагу тієї або іншої стійкої тенденції, притаманної державному службовцю, і що виявляється не тільки в певній групі, а й за її межами.

У табл. 3.47 наведена відповідність стенам отриманих результатів за кожною з 3 шкал, а значення оцінки $O_{\text{мовз}}$ визначається як середнє 3 стенив за кожною парою тенденцій поведінки в групі.

Таблиця 3.47.

Відповідність стенив балам тесту «Q-сортування»

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	<3	4-5	7-8	9-10	11-12	13-14	15-16	17-18	19-20

Оцінка міжособистісних стосунків державного службовця розраховується як середнє певних оцінок $O_{\text{мосі}}$:

$$O_{\text{мос}} = (O_{\text{мос1}} + O_{\text{мос2}} + O_{\text{мос3}}) / 3 \quad (3.40)$$

3.6.7. Оцінка суб'єктивного ставлення

Опитувальник рівня суб'єктивного контролю (РСК) оцінює нинішній рівень особистої відповідальності: у досягненнях; невдачах; виробничих, міжособистісних і сімейних відносинах; за стан здоров'я. При цьому виділяють дві форми внутрішнього контролю:

- *інтернальність* (прийняття відповідальності за всі події, що відбуваються в житті людини, на себе, пояснення цих подій своїм характером, здібностями, поведінкою);
- *екстернальність* (покладання відповідальності за все, що відбувається з людиною, на будь-які зовнішні чинники – навколишнє середовище, обставини, випадок).

В основі даної методики, авторами якої є Е. Бажин, Є. Голінкіна, Л. Еткінд, лежить концепція локусу контролю Дж. Роттера [356]. При розробці методики РСК автори виходили з того, що іноді можливі не тільки односпрямовані поєднання локусу контролю в різних ситуаціях. У зв'язку з цим розробники тесту запропонували виділити в методиці діагностики локусу контролю субшкали контролю в:

- ситуаціях досягнення;
- ситуаціях невдачі;
- виробничих відносинах;
- сімейних відносинах;
- стану здоров'я.

Всього опитувальник РСК складається з 44 питань, відповіді на які надаються за 6-бальною шкалою від -3 до +3.

Високий показник за шкалою загальної інтернальності $I_{\text{заг}}$ відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значущими ситуа-

ціями. Такі люди вважають, що більшість важливих подій у їхньому житті було результатом їх власних дій, що вони можуть ними керувати, і, отже, відчують свою власну відповідальність за ці події і за те, як складається їхнє життя в цілому. Низький показник за шкалою $I_{\text{заг}}$ відповідає низькому рівню суб'єктивного контролю.

Високі показники за шкалою інтернальності в області досягнень I_d відповідають високому рівню суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями і ситуаціями. Такі люди вважають, що все позитивне, що було і є в їхньому житті, вони домоглися самі і що вони здатні з успіхом досягати своїх цілей і в майбутньому. Низькі показники за шкалою I_d свідчать про те, що людина приписує свої успіхи, досягнення і радості зовнішнім обставинам – везінню, щасливій долі або допомозі інших людей.

Високі показники в області невдач I_n говорять про розвинене почуття суб'єктивного контролю по відношенню до негативних подій і ситуацій, що проявляється у схильності звинувачувати самого себе у різноманітних невдачах, неприємностях та стражданнях. Низькі показники I_n свідчать про те, що відповідальність за подібні події приписується іншим людям або вважається результатом невезіння.

Високі показники за шкалою інтернальності у сімейних відносинах I_c означають, що людина вважає себе відповідальною за події її сімейного життя. Низький I_c вказує на те, що людина вважає не себе, а своїх партнерів причиною значущих ситуацій, що виникають в його родині.

Високий показник за шкалою інтернальності у сфері виробничих відносин I_p свідчить про те, що людина вважає свої дії важливим фактором в організації власної виробничої діяльності. Низький I_p вказує на те, що є схильність приписувати важливе значення зовнішнім обставинам – керівництву, товаришам по роботі, везінню.

Високий показник інтернальності у міжособистісних стосунках $I_{\text{мс}}$ свідчить про те, що людина вважає себе в силах контролювати свої неформальні стосунки з іншими людьми, викликати до себе повагу і симпатію. Низький $I_{\text{мс}}$, навпаки, вказує на те, що людина не вважає себе здатною активно формувати своє коло спілкування і схильна вважати свої стосунки результатом дій своїх партнерів.

Високі показники інтернальності стосовно здоров'я до хвороби I_z свідчать про те, що людина вважає себе відповідальним за своє здоров'я: якщо вона хвора, то звинувачує в цьому саму себе і вважає, що одужання багато в чому залежить від її дій. Людина з низьким I_z вважає здоров'я і хворобу результатом випадку і сподівається на те, що одужання настане внаслідок дій інших людей, насамперед лікарів.

Отримані показники РСК за 7 шкалами («профіль») порівнюються з нормою (значення стени, яке дорівнює 5). Відхилення вправо (6 і більше стени) свідчить про інтернальний тип рівня суб'єктивного контролю у відпові-

дних ситуаціях, відхилення вліво (4 і менше стенів) свідчить про екстернальний тип. Оцінка рівня суб'єктивного ставлення O_{cc} за тестом РСК визначається за показником загальної інтернальності I_{zag} (табл. 3.48).

Таблиця 3.48.

Оцінка рівня суб'єктивного відношення за тестом РСК

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I_{zag} , бали	<-102	-102-74	-73-44	-43-14	-13-16	17-46	46-75	76-103	>103

3.6.8. Стресостійкість на державній службі

Стрес – це психічний і фізіологічний стан організму, що виникає у відповідь на різноманітні екстремальні впливи (стресори). Це поняття ввів видатний канадський біолог і лікар Г. Сел'є, показавши моделі реакцій людини у відповідь на вплив стресора.

Історично одна з перших типологій стресу була запропонована американським ученим Р. Лазарусом. Виділивши два види стресу – фізіологічний і психологічний, він підкреслював їх відмінності в особливостях стресора і характер відповідної реакції. *Біологічний* (фізіологічний стрес) викликається безпосередньою дією стресора на організм людини. Прояв фізіологічних стресів у значній мірі визначається різними формами обміну речовин і станом різних функцій організму. *Психологічний* стрес – це реакція людини на особливості взаємодії між особистістю і навколишнім світом (іншими людьми).

Пізніше, ця запропонована класифікація була уточнена, як за визначенням самого поняття, так і виділенню різновидів стресу. Психологічний стрес став інтерпретуватися не тільки як реакція, але і як процес, в якому вимоги середовища розглядаються особистістю, виходячи з її ресурсів та ймовірності виникнення проблемної ситуації [449, 450]. Згідно з сучасним підходом до розуміння видів стресу психологічний стрес, у свою чергу, поділяють на: емоційний, інформаційний, організаційний [208].

Здатність державного службовця переносити стреси без негативних наслідків для своєї психіки називається *стресостійкістю*. Стосовно діяльності (роботи) – це вміння виконувати свої завдання спокійно, перебуваючи у стресовій ситуації. Не треба вважати стресостійкість вродженою якістю, її можна і потрібно набувати за допомогою психологічних технік або спеціальних тренінгів.

Для визначення стресостійкості державних службовців рекомендується використовувати:

- «Тест на визначення стресостійкості особистості» [347];
- анкету «Яка ваша стресостійкість?» [81];
- «Тест самооцінки стресостійкості» (С. Коухена і Г. Вілліансона) [450];

• методика «Прогноз» Санкт-Петербурзького військово-медичної академії [367].

«Тест на визначення стресостійкості особистості» [347] містить 18 питань, на які необхідно дати одну з відповідей «Рідко», «Іноді», «Часто». Оцінка $O_{стр1}$ визначається табл. 3.49.

Анкета «Яка ваша стресостійкість?» [81] містить 34 питання, на кожен з яких має бути дана одна з відповідей «Часто / Сильно», «Рідко / Іноді» або «Ні / Ніколи». Оцінка $O_{стр2}$ визначається згідно з табл. 3.50.

«Тест самооцінки стресостійкості (С. Коухена і Г. Вілліансона)» [450] містить 10 питань, а оцінка $O_{стр3}$ визначається за табл. 3.51.

Методика «Прогноз» Санкт-Петербурзької військово-медичної академії [367] – це тест з 84 питань, на кожне з яких необхідно відповісти «Так» або «Ні». Ця методика служить для початкового виділення осіб з ознаками нервово-психічної нестійкості, ризику дезадаптації в стресі. Оцінка $O_{стр4}$ визначається згідно з табл. 3.52.

Таблиця 3.49.

**Оцінка стресостійкості за тестом
«Визначення стресостійкості особистості»**

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	50-54	46-49	42-45	38-41	34-37	30-33	26-29	22-25	18-21

Таблиця 3.50.

Оцінка стресостійкості за анкетною «Яка Ваша стресостійкість?»

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	>57	51-57	44-50	37-43	30-36	23-29	16-22	9-15	<9

Таблиця 3.51.

Оцінка стресостійкості за тестом С. Коухена і Г. Вілліансона

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	>37	33-37	29-33	24-28	19-23	14-18	9-13	4-8	<4

Таблиця 3.52.

Оцінка стресостійкості за методикою «Прогнозування»

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	>33	29-32	23-28	18-22	14-17	11-13	9-10	6-8	<6

Оцінка стресостійкості державного службовця розраховується як середнє оцінок $O_{стр}$ (у стенах):

$$O_{стр} = (O_{стр1} + O_{стр2} + O_{стр3} + O_{стр4}) / 4 \quad (3.41)$$

Оцінка стресостійкості державних службовців важлива з точки зору постійного стресу – емоційного вигорання, або *професійного вигорання*. Цей термін був введений американським психіатром Х. Фрейденбергером в 1974 році для характеристики психічного стану здорових людей, що знаходяться в інтенсивному спілкуванні.

Які категорії державних службовців схильні більше синдрому професійного вигорання? По-перше, це державні службовці, які за родом служби змушені багато і інтенсивно спілкуватися з різними знайомими і незнайомими людьми. По-друге, державні службовці, які відчувають постійний внутрішньоособистісний конфлікт у зв'язку з роботою. Найчастіше це – жінки, що переживають внутрішнє протиріччя між роботою і сім'єю. По-третє, державні службовці, професійна діяльність яких проходить в умовах гострої нестабільності і хронічного страху втрати робочого місця. До цієї групи належать, насамперед, люди, старші 45 років.

В якості методичного інструментарію, для вивчення синдрому вигорання державних службовців, можна порекомендувати: опитувальник «Професійне вигорання» [56, 378], який був розроблений на основі 3-факторної моделі К. Маслача і С. Джексона, методика «Визначення психічного вигорання» О. Рукавішнікова, методики В. Бойко «Діагностика емоційного вигорання особистості» [384] та Н. Водоп'янової [57].

3.7. Оцінювання управлінських компетентностей державних службовців

3.7.1. Визначення управлінських компетентностей

Під управлінською компетентністю розуміють особисту або ділову якість, навичку, модель поведінки, володіння якими допомагає успішно вирішувати певне управлінське завдання і досягати високих результатів. Відсутність тієї чи іншої управлінської компетентності у людини знижує її можливості в управлінській діяльності. Чим більша кількість управлінських компетенцій в арсеналі керівника, тим він більш успішний управлінець [454].

Управлінські (менеджерські) компетентності показують сформовані управлінські навички та вміння, необхідні для керівника. Вони визначають готовність фахівця виконувати управлінські функції, до яких належать [63]:

- стратегічне мислення. Вміння мислити на перспективу, ставити стратегічні цілі, співвідносити поточні цілі з перспективними, можливість передбачення потенційних можливостей та перешкод;
- управління командою. Вміння спланувати та організувати діяльність команди, розподілити ресурси, вміння чітко ставити завдання перед командою і виконавцями, своєчасно контролювати, а, при необхідності, вно-

сити необхідні корективи в діяльність команди, нести відповідальність за командний результат;

- аналіз проблем. Здатність до комплексного аналізу інформації, чіткого визначення суті проблем;
- планування та організація. Здатність цілеспрямовано планувати свою діяльність, продуктивно її організовувати, вміння розставляти пріоритети в діяльності в порядку важливості.

Англійські фахівці в галузі менеджменту М. Вудкок і Д. Френсіс згадують про такі якості [62], які сприяють ефективному управлінню (менеджменту):

- здатність керувати собою;
- розумні особистісні цінності;
- чіткі цілі;
- постійне особистісне зростання;
- навички вирішення проблем;
- винахідливість і здатність до інновацій;
- здатність впливати на оточуючих;
- знання сучасних управлінських підходів;
- вміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи (команди).

Наприклад, у Британії серед кваліфікаційних вимог до особистості державного службовця визначені такі управлінські компетентності, як:

- розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння способами збільшення ефективності управління;
- ораторські здібності та вміння висловлювати свої думки;
- володіння мистецтвом управління людьми, підбору і підготовки кадрів, регулювання відносин між підлеглими;
- здатність налагоджувати відносини, управляти ресурсами, планувати і прогнозувати їхню діяльність.

У системі управління США (дослідження, проведене Інститутом Геллапа) виділяють наступні 5 основних вимог, що гарантують успіх у роботі управлінця:

- здоровий глузд;
- знання справи;
- впевненість у своїх силах;
- підвищення загального рівня розвитку;
- здатність доводити почату справу до кінця.

В роботі [44] використовується підхід до розподілу управлінських компетентцій через наступні 8 функцій:

- адміністраторську;
- стратегічну;

- функцію комерційного регулювання;
- дисциплінарну;
- представницьку;
- експертно-консультативну;
- інноваційну;
- соціально-психологічну.

Управлінська компетентність завжди проявляється в діяльності керівника, зокрема, управлінська компетентність державного службовця проявляється виключно у сфері державного управління. Відомо, що державне управління складається із сукупності взаємопов'язаних типових дій, що утворюють структуру управлінського процесу, тому ефективність управлінської діяльності державного службовця визначається здібностями діяти згідно з алгоритмом або на основі загальної технології управління [66, 131]. Наприклад, в роботі [401] управлінська компетентність державного службовця визначена як його здатність і готовність застосовувати отримані компетенції в стандартних управлінських ситуаціях з метою вирішення управлінських завдань і професійно-особистісного розвитку. Виходячи із запропонованого визначення, виділяються наступні параметри діагностики управлінської компетентності державних службовців:

- значущі управлінські компетенції;
- здатність до самоврядування (професійного розвитку);
- готовність до управління.

Враховуючи, що в основі діагностики управлінських компетенцій лежить визначення значущості основних етапів управлінського циклу [66, 204] (цілепокладання, вироблення і прийняття рішення, організації, аналізу результатів), російськими дослідниками під час опитування були отримані дані про найбільш важливі і затребувані управлінські компетенції на державній службі [401]:

- 62,3%, – управлінська діяльність для формулювання мети і стратегії дій;
- 48,7% – організація і контроль виконання прийнятих рішень;
- 42,9% – вибір та затвердження оптимального управлінського рішення;
- 41,6% – аналіз та оцінку управлінської ситуації;
- 37,7% – розподіл завдань між виконавцями;
- 31,2% – узагальнення та оцінку проведеної діяльності;
- 21,4% – розробка і прийняття правових актів, здійснення організаційних заходів.

Питання допускали більше одного варіанту відповіді, тому в цьому опитуванні сума перевищує 100%.

Наприклад, пропонується класифікувати управлінські компетенції державних службовців за 4 категоріями, оскільки цього достатньо, щоб вміс-

тити різноманіття теоретичних позицій і спрямованість управлінських навичок [66]:

- компетенції адміністратора (*важкі* компетенції) – здібності здійснювати адміністративні функції (планування, контроль, регламентація тощо);
- компетенції лідера (*м'які* компетенції) – здібності впливу на мислення і поведінку підлеглих (здатність мотивування, навчання, командоутворення тощо);
- компетенції управління власною ефективністю (управління собою) – здібності до самоорганізації, саморозвитку тощо.
- складні, багаторівневі компетенції (комплекс компетенцій) – здібності впливати як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище (стратегічне управління, управління інноваціями, управління змінами, управління ресурсами тощо).

Крім того, цим же автором визначена управлінська компетентність, як здатність:

- планувати;
- регламентувати;
- делегувати;
- координувати;
- контролювати;
- управляти колективом;
- мотивувати (стимулювати);
- розробляти рішення;
- представляти рішення;
- комунікувати зі співробітниками;
- комунікувати із зовнішніми агентами;
- розвивати і навчати персонал;
- лідирувати;
- самоорганізовуватися;
- саморозвиватися.

Сьогодні критичним фактором для керівника стають не стільки професійні знання, скільки деякі особистісні характеристики, які пов'язані з ефективними комунікаціями, кооперацією з людьми, мотивацією, створенням команд і умінням працювати в них, мистецтвом ведення переговорів і досягнення угод. Менеджер – це фахівець з управління, який розробляє плани, визначає, що і коли робити, хто і як буде виконувати намічене (управління персоналом), розробляє робочі процедури (технології) управлінського циклу та здійснює контроль.

Успішність керівника (менеджера) складатиметься з двох однаково важливих вмінь:

- управляти людьми;

- досягати робочої мети.

Управління розглядається як послідовний процес або ланцюг дій керівника (менеджера). Ефективність діяльності менеджера відповідно залежить від безперервності, цілісності і завершеності цього процесу. Діяльність менеджера складається із серій завдань, хоча завдання різняться в залежності від ситуації, а природа всіх завдань в управлінні однакова [373, 433, 444].

Низький рівень вмінь керівника – це адміністраторські вміння: обдумування і передача доручень, передбачення майбутнього і стратегічне планування, створення робочої обстановки в організації (установі), розбір складних ситуацій, навчання підлеглих.

Наступний рівень – лідерські вміння. Основне в лідерських вміннях – передбачення і здатність впливати на інших.

Рівень менеджерських умінь пов'язаний із втіленням управлінських цілей, забезпечує ясність цілей, планування, вирішення проблем, навчання, здійснення зворотного зв'язку, контролю за виконанням робіт та ін. Ці вміння зберігають і підтримують «життя» організації.

Вміння керувати робочими групами виражається в задоволеності від членства в групах, в поліпшенні функціонування та підвищенні згуртованості робочих груп. Це вміння, які включають в себе можливості успішного планування та управління групою. І нарешті, останній, найбільш високий рівень – спеціальні менеджерські вміння, пов'язані зі специфікою конкретної управлінської діяльності.

3.7.2. Діагностичний інструментарій управлінської компетентності

Для оцінки управлінської компетентності державного службовця $O_{ук}$ пропонується використовувати такі складові [128]:

$$O_{ук} = (O_{ук1} + O_{ук2} + O_{ук3} + O_{ук4} + O_{ук5} + O_{ук6}) / 6, \quad (3.42)$$

де: $O_{ук1}$ – оцінка здібностей бути керівником;

$O_{ук2}$ – оцінка форми влади, якій надає перевагу державний службовець при управлінні;

$O_{ук3}$ – оцінка стилю управління;

$O_{ук4}$ – оцінка управлінських навичок і прийняття рішень з тесту «20 граней»;

$O_{ук5}$ – оцінка менеджерських обмежень за тестом «Аналіз своїх обмежень»;

$O_{ук6}$ – оцінка менеджерських вмінь за К. Вілсоном.

Насамперед, необхідно з'ясувати здатність державного службовця стати (бути) керівником (управлінцем). Для цього пропонується використовувати тест «Чи здатні ви стати керівником?» [342], в якому необхідно відповісти

на 13 питань. Для кількісної оцінки здатності бути керівником $O_{укі}$ пропонується використовувати стени з табл. 3.53, які відповідають набраним балам.

Таблиця 3.53.

Нормування балів тесту «Чи здатні Ви бути керівником?»

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	<10	10-13	14-17	18-21	21-24	25-29	30-34	35-40	>40

В управлінській діяльності завжди присутня влада, яка розглядається як форма соціальних відносин, характеризується здатністю впливати на характер і напрям діяльності і поведінки людей за допомогою економічних, ідеологічних та організаційно-правових механізмів, а також за допомогою авторитету, традицій, насильства.

Відомо, що будь-який керівник організації (установи, підприємства) може збільшити свою владу, давши ключовим членам організації можливість зрозуміти, що вони залежать від нього в питаннях ресурсів, необхідних для їх діяльності. Ці ресурси можуть означати доступ до важливих персон, інформації, послуг, грошей. Важливо зауважити, що співробітники організації (установи), що не мають формальних повноважень, також можуть володіти певною владою.

Для класифікації форм влади і владності, як стійкої риси особистості, можна використовувати такі визначення Дж. Френча і Б. Райвена:

- 1) влада, заснована на винагороді – V_B ;
- 2) влада, заснована на примусі (санкції) – V_{II} ;
- 3) експертна влада (влада, заснована на вміннях і знаннях) – V_E ;
- 4) законна (традиційна) влада – V_T ;
- 5) харизматична влада – V_X .

Ця класифікація стала теоретичною базою для тестової методики Л. Левковича [215], яка відноситься до класу ситуаційних тестів. При проходженні цього тесту пропонується ознайомитися з ситуацією (всього їх 10) і вибрати один з 5 варіантів впливу на підлеглих. При обробці результатів, кожному вибраному варіанту впливу керівника присвоюється 1 бал. Загальна сума «сирих» балів завжди дорівнює 10. Мінімальний результат за окремою шкалою (формі влади) може дорівнювати 0, а максимальний результат – 10 (за умови, що результати за всіма іншими шкалами нульові).

Високі показники інтерпретуються, як прихильність керівника використовувати дану форму влади під час взаємодії з підлеглими. Середні значення тестових балів не несуть значимої інформації для інтерпретації результатів. На думку автора даної тестової методики, цей факт може бути інтерпретований як прояв гнучкості керівника щодо використання різних джерел влади.

Разом з тим, за результатами цього тесту можна провести кількісну оцінку превалюючої форми влади, якій надає перевагу державний службовець, у вигляді такої формули:

$$O_{ук2} = 0,1 \times V_B + 0,1 \times V_{П} + 0,3 \times V_E + 0,2 \times V_T + 0,3 \times V_X \quad (3.43)$$

У запропонованій формулі вагові коефіцієнти враховують ефективність (важливість) для державних службовців форми влади, що дозволяє вписати їх у систему оцінювання за стенами від 1 до 9.

Стиль керівника – типова для керівника система прийомів діяльності, які використовуються у роботі з людьми [219]. Американський вчений К. Левін висунув авторитарно-демократичну концепцію стилю керівника, яка передбачає поділ керівників на 3 типи:

- демократи (м'який стиль);
- автократи (жорсткий командний стиль);
- лейсезфери (стиль потурання).

Дослідження поведінки менеджерів, проведені в штаті Огайо (США) в 1950-1954 роках, показали, що стилі управління можуть бути описані за двома ознаками: орієнтація на завдання і орієнтація на співробітників.

Для визначення простору цілей і стилю управління, Р. Блейком і Д. Мутонем була запропонована методика розвитку організації «Решітка менеджменту» [54, 309]. Вона полягає у виборі відповідей на 18 тверджень. Автори цієї методики виходили з передумови, що будь-який результат досягається в просторі координат «виробництво-людина» (В-Л). Одна вісь орієнтована на виконання виробничих завдань за будь-яку ціну, а друга – спрямована на людину. Запровадивши систему координат «людина-виробництво» зі значеннями від 1 до 9 в кожному напрямку, можна отримати наступні типи (стили) управлінської поведінки:

- точка 1.1 відповідає поведінці керівника, визначеній як мінімальна увага результатам виробництва (завданням) і людині. Це стиль «страх перед бідністю». З боку керівника проявляються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, що дозволяє уникнути звільнення;
- точка 9.1 – «жорсткий управлінець», для якого виробничий результат – все, людина – ніщо. Це стиль – «авторитет-підпорядкування»;
- точка 1.9 – «м'який управлінець», який в основу своєї діяльності ставить людські відносини, створює майже «сімейну» атмосферу в колективі. Він ретельно оберігає свій колектив від розбіжностей, які виникають. Цей стиль отримав назву «будинок відпочинку»;
- точка 5.5 характеризується тим, що керівник намагається зайняти позицію «золотої середини» між методами управління «жорстких» і «м'яких» управлінців. Це стиль «організація», коли в усьому намагаються досягти компромісу;
- точка 9.9 – стиль «команда». Відповідає стилю управління, при якому керівник прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації та підтвердження власної значущості.

По суті, цю решітку менеджменту повторює тест А. Журавльова «Оцінка свого стилю керівництва». Він містить 40 тверджень, які відображають різні елементи стилю керівництва в системі координат «Люди-Виробництво» (Л-В).

Значення Л (люди) кількісно відображає орієнтованість в процесі керівництва на формування та підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, значення В (виробництво) – на досягнення виробничих цілей, опору на формальну організацію і владу керівника.

Та чи інша точка перетину перпендикулярів, проведених на графіку від отриманих значень Л і В, вказує на конкретне значення кількісної оцінки стилю керівництва державного службовця. Ця оцінка дозволяє провести оцінювання 5 стилів керівництва державного службовця:

- стиль 0.0. Керівник проявляє дуже мало турботи як про досягнення цілей власного виробництва, так і про створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- стиль 20.20. Це ідеальний стиль керівництва. У керівника з таким стилем максимально проявляється орієнтованість на досягнення високих виробничих результатів і на турботу про створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- стиль 20.0. Даний тип стилю притаманний найчастіше керівникам-автократам, які дбають тільки про роботу, про виконання виробничо-господарських завдань, ігноруючи людський фактор, особистість працівника, думку колективу;
- стиль 0.20. При такому стилі керівник дуже мало піклується про виробництво. Вся увага керівника направлена на підтримку і збереження хороших, приятельських відносин з підлеглими;
- стиль 10.10. Притаманний керівникам, які проявляють рівною мірою обмежену турботу як про досягнення високих виробничих результатів, так і про потреби та загальнолюдські потреби працівників. Вони отримують середні результати за обома складовими стилю керівництва.

У табл. 3.54 представлені оцінки в стенах стилів керівництва за методиками Р. Блейка і А. Журавльова.

Таблиця 3.54.

Оцінки стилю керівництва

Методика Р. Блейка	Методика А. Журавльова	Стени
точка 1.1	стиль 0.0	1
точка 9.9	стиль 20.20	9
точка 9.1	стиль 20.0	6
точка 1.9	стиль 0.20	3
точка 5.5	стиль 10.10	5

Згідно із І. Адізесом, управлінські ролі – це необхідні й достатні ролі, реалізація яких повинна зробити організацію ефективною та успішною про-

тягом тривалого часу. Модель І. Адізеса (ще вона називається модель PAEI) – це тест, спрямований на створення управлінського профайла відповідності людини певним управлінським ролям. Домінування в стилі управління однієї з функцій (успішне її виконання) при задовільному виконанні трьох інших породжує, на думку І. Адізеса, один з характерних стилів ефективного менеджменту [6] (табл. 3.55).

Роль Виробника результатів (P) забезпечує те, що буде в організації «на виході», що можна пред'явити клієнтові (зовнішньому або внутрішньому), роль Адміністратора (A) – налагодженість робочих процесів, роль генератора ідей (E) – пошук нових можливостей, а роль Інтегратора (I) – злагоджена робота всього колективу.

Таблиця 3.55.

Стилі ефективного менеджменту за І. Адізесом

Роль	Стисла характеристика	Відповідає за:
Paei (Producer – Виробник результатів)	знає, що потрібно клієнтові, вміє задовольнити клієнта, самостійно виробляє продукт, володіє мотивацією досягнення	<i>короткострокову результативність</i> : за результат «тут і зараз», хоча, цей результат може бути досягнутий і неоптимальним способом
paEi (Administrator – Адміністратор)	методологічний та організований, здатний бачити «підводні камені», знає, що відбувається в компанії, піклується про достовірність інформації, не виробляє продукт	<i>короткострокову ефективність</i> : щоб те, що вже відбувається, було правильним – з мінімальними витратами і максимально технологічним
paEi (Entrepreneur – Підприємець)	вибирає напрямок розвитку організації, є творчою людиною, проявляє сміливість і готовність діяти	<i>довгострокову результативність</i> : щоб здійснювалась діяльність, вдала у стратегічному плані
paEI (Integrator – Інтегратор)	не прагне стати незамінним, об'єднує і розуміє людей, людина з творчими здібностями	<i>довгострокову ефективність</i> : щоб організація зберігала свою цілісність, а люди – командну взаємодію, могли і в майбутньому вирішувати завдання

На думку І. Адізеса, більшість менеджерів можуть успішно виконувати 1-2 із розглянутих функцій, спираючись на які вони і формують свій стиль управління. Однак, ефективний менеджер повинен володіти хоча б елементарними навичками виконання кожної з них.

Якщо ж одна або декілька функцій не виконуються (це показано дефісом у коді), то мають місце стилі неправильного менеджменту. Наприклад, (P - - -) – «Герой-одинак», (- A - -) – «Бюрократ», (- - E -) – «Підпалювач», (- - - I) – «Гарячий прихильник», (- - - -) – «Пустушка». Незважаючи на відмінності, всі ці стилі неправильного управління мають спільну рису: всі вони

являють собою жорсткі стереотипи. Менеджери, яким притаманні ці стилі, відрізняються обмеженістю і одновимірним мисленням. У них досить вузьке уявлення про самих себе і про свої завдання, нікого з них не можна назвати всебічно розвинутою особистістю, тому носій однофункційного стилю управління може перетворитися на «Мертвий пень» [6].

Лідером, на думку І. Адізеса, можна назвати тільки таку людину, яка успішно виконує дві і більше функцій, причому однією з них обов'язково повинна бути функція інтеграції (І) – вміння об'єднувати людей. При цьому інші функції також повинні виконуватися задовільно, наприклад **Раєі, рАєі, раЕі, раеІ, рАЕі, раЕІ** [6].

Визначити, які з названих ролей керівника властиві державному службовцю, можна за допомогою тесту «Дізнайся свій РАЕІ». У цьому тесті є 10 блоків, що містять по 4 менеджерські якості. Для кожної якості можна вибрати від 1 до 4 балів таким чином, щоб загальна сума балів одного блоку дорівнювала 10. Після отримання результатів у балах, можна отримати оцінку O_A у фіксованих стенах, яка буде виглядати відповідно до табл. 3.56.

Таблиця 3.56.

Оцінка стилю керівництва за тестом РАЕІ

Стени	Результати тестування
1	стиль неправильного менеджменту («Пустушка»)
2	стилі неправильного менеджменту («Герой-одинак», «Бюрократ», «Підпалюч», «Гарячий прихильник»)
4	один провідний стиль, а з 3 інших стилів присутнє не все, тобто стиль І відсутній
6	один провідний стиль, інші стилі – відсутні
7	2 провідних стилі, один стиль у наявності та один – відсутній
8	2 провідних стилі, два – у наявності
9	2 провідних стилі, причому один з них І, або 3 провідних стилі, інші стилі – у наявності

Оцінку стилю керівництва державних службовців можна здійснити за формулою:

$$O_{ук3} = (O_{Ж} + O_{Б} + O_{А}) / 3, \quad (3.44)$$

де: $O_{Ж}$ – оцінка (стени) за методикою А. Журавльова;

$O_{Б}$ – оцінка (стени) за методикою Р. Блейка;

$O_{А}$ – оцінка (стени) за моделлю І. Адізеса.

Використання російського тесту «20 граней» дозволяє отримати оцінку управлінських компетенцій за 2 шкалами $O_{ук4}$:

- Управлінські навички;
- Навички прийняття рішень.

Методика цього тесту досить проста: потрібно розташувати 20 властивостей, які зібрані в 5 шкал (по 4 властивості в кожній), в порядку зменшення їх важливості. За перше місце присвоюється 20 балів, друге – 19, за 19 місце – 2 бали, за останнє (20-е місце) – 1 бал.

Якщо перейти до системи стенив, то за балами складові цього тесту можна оцінити згідно табл. 3.57.

Таблиця 3.57.

Оцінки складових тесту «20 граней»

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	< 15	16-23	24-30	31-37	38-44	45-52	53-60	61-67	> 67

Тест «Аналіз своїх обмежень» («Ви самі»), розроблений М. Вудкоком і Д. Френсісом [62] дозволяє визначити 11 потенційних обмежень, що заважають керівникам ефективно виконувати роботу з управління:

1) невміння керувати собою. Нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння, справлятися зі стресами сучасного життя управлінця;

2) розмитість особистих цінностей. Відсутність чіткого розуміння своїх особистих цінностей, наявність цінностей, невідповідних умовам сучасного ділового і приватного життя;

3) невизначені особисті цілі. Відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого чи ділового життя, наявність цілей, несумісних з умовами сучасної роботи і життя;

4) зупинений саморозвиток. Відсутність налаштованості і сприйняття нових викликів і можливостей;

5) недостатність навички вирішувати проблеми. Відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми;

6) недолік творчого підходу. Відсутність здатності генерувати нові ідеї, невміння використовувати нові ідеї;

7) невміння впливати на людей. Недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їх рішення;

8) недостатнє розуміння особливостей управлінської праці. Брак розуміння мотивації працівників, застарілі, негуманні або недоречні уявлення про роль керівника;

9) слабкі навички керівництва. Відсутність практичних здібностей домогтися результату від роботи підлеглих;

10) невміння навчати. Відсутність здатності або бажання допомагати іншим розвиватися і розширювати свої можливості;

11) низька здатність формувати колектив. Нездатність сприяти розвитку і підвищенню ефективності робочих груп або колективу.

Цей тест містить 110 тверджень, що описують можливості, які можуть бути присутніми або відсутніми у державного службовця як у керівника (менеджера). Для отримання оцінки $O_{ук5}$ за цим тестом в стенах можна використовувати їх відповідність отриманим балам (табл. 3.58).

Таблиця 3.58.

Оцінка за тестом «Аналіз своїх обмежень»

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали управлінських обмежень	< 11	12-23	24-36	39-49	50-62	63-75	76-88	89-100	>100

Популярна методика К. Вілсона з вивчення менеджерських здібностей має ряд незаперечних переваг у плані реалізації всебічної оцінки менеджера будь-якого рівня. Методика ґрунтується на авторській теоретичній концепції 23 основних менеджерських умінь [188], 11 з яких складають завдання в 6 фазах циклу функцій управління, 4 спрямовані на виявлення взаємин між керівником і колективом, а решта 8 характеризують психологічний клімат у групі (колективі). У США більше 20 років проводяться дослідження з використання методики «Цикл управлінських вмінь», накопичений великий експериментальний матеріал, що включає 250 000 досліджень.

Методика К. Вілсона «Цикл управлінських умінь» дозволяє керівнику не тільки оцінити самого себе за кожною шкалою груп управлінських умінь, а й отримати зворотній зв'язок від колег, керівництва і підлеглих. Мета цієї методики в тому, щоб скласти список сильних і слабких сторін керівника, визначити, який вплив чинять ці сторони на успішність менеджера в управлінні роботою підлеглих, скласти план поліпшення балансу умінь, допомогти керівнику навчитися використовувати його сильні сторони і розпізнавати ті вміння, які необхідно поліпшити.

На підставі отриманих даних, може бути складена так звана «Карта умінь», в якій відображені всі отримані оцінки менеджерських умінь – самооцінка, оцінка керівника, оцінка підлеглих і оцінка колег по роботі, а також узагальнена (усереднена) оцінка за кожним вмінням циклу менеджерських умінь (рис. 3.3).

Залежно від набраних балів у галереї профілів менеджерів, розрізняють такі типи [323]:

- менеджер, що володіє гарним балансом умінь;
- «класичний» слабкий менеджер;
- менеджер, орієнтований на роботу;
- менеджер, що володіє потенціалом;
- менеджер з неточною самооцінкою;
- менеджер, якому не вистачає знань про себе;
- менеджер, що має низьку самооцінку.

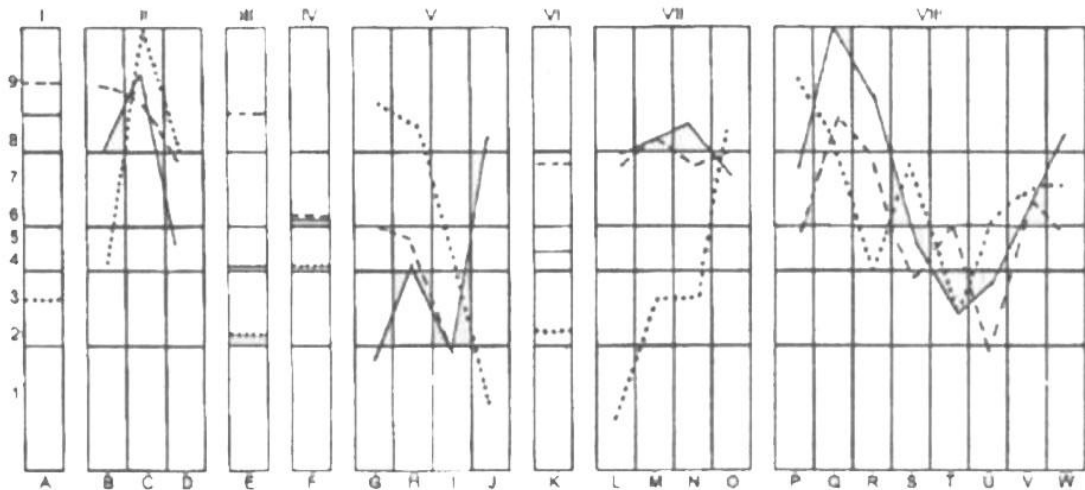


Рис. 3.3. Приклад результатів тесту управлінських вмінь за моделлю К. Вілсона

Усереднена оцінка $O_{укб}$ за результатами тесту К. Вілсона визначається у стенах за відповідними шкалами (табл. 3.59).

Таблиця 3.59.

Оцінка з а результатами тесту К. Вілсона

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали за шкалами	1	2	3	4	5	6	7	8	9-10

3.8. Оцінювання мотиваційних компетентностей

3.8.1. Дослідження мотиваційно-ціннісної сфери

Сьогодні існують два підходи до вивчення теорій мотивації професійної діяльності [5, 180, 188, 388, 468]. Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації – потребах людини, які і є основними мотивами. До прихильників такого підходу можна віднести психологів А. Маслоу, Ф. Герцберга і Д. МакКлелланда. Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях, в основі яких розподіл зусиль працівників і вибір певного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться: теорія очікувань (за В. Врумом), теорія справедливості і модель Портера-Лоулера.

Необхідно зауважити, що за період з 1950 по 2008 рік кількість публікацій з проблеми мотивації склало близько 65 000 [468].

Діяльність людей спонукає не один, а кілька мотивів. Різноманітність потреб людини обумовлює і різноманітність мотивів поведінки та діяльності. Багато що залежить від спонукальної сили кожного мотиву. Іноді сила одно-

го якого-небудь мотиву переважає над впливом кількох мотивів [87, 90, 155, 158, 457].

У середині 60-х років ХХ століття, у рамках теорії суспільного вибору, з'явилися наукові роботи, в яких вивченню мотивації і стимулів державних службовців почалося приділятися першорядне значення [18, 42, 218, 464, 483]. Так, в теорії Г. Таллока головним мотивом чиновника є перспектива кар'єрного росту і справедливе просування по службі. Одночасно Е. Даунс вказує на наступний набір цілей (мотивів) державних службовців: влада, дохід, престиж, безпека (захищеність), зручності, відданість (ідеї, народу), гордість за бездоганно виконану роботу, бажання служити суспільним інтересам [483].

На противагу егоїстичній мотивації, відображеній в цих теоріях, дослідники в галузі державного управління запропонували концепцію «Мотивації служіння» (Public service motivation – PSM). На Заході одним з перших запропонував цю концепцію Дж. Перрі, який розробив шкалу вимірювання мотивації суспільного служіння. Цей підхід враховує ті цінності, які притаманні виключно державній службі як соціальному інституту: неупередженість, справедливість, прозорість, відповідальність, чесність, служіння суспільству й інтересам держави.

Дж. Перрі визначає мотивацію служіння як індивідуальну схильність до реагування на мотиви, закладені головним чином (або виключно) у публічних інститутах. Г. Брюер і С. Селден визначають її як мотиваційну силу, яка спонукає людину здійснювати діяльність з служінню суспільству, орієнтовану виключно на суспільні інтереси. Г. Рейні і П. Штайнбауер визначають мотивацію служіння як загальну альтруїстичну мотивацію до служіння інтересам групи людей, держави або всього людства [475].

Дуже часто європейські дослідники взагалі не говорять про мотивацію служіння, прирівнюючи таку мотивацію до етики державної служби. В цілому, мотивація служіння – це особливий вид мотивації, який лежить в основі соціальної діяльності і полягає в безкорисливому наданні допомоги громадянам в інтересах держави [41, 224].

Актуальність дослідження, проведеного у Канаді у 1986 році, полягала в тому, що паралельно були проаналізовані мотиви державних службовців та працівників приватного сектора [461]. При порівнянні мотивів працівників двох секторів з'ясувалося, що нематеріальні стимули рівнозначні для обох категорій працівників. Так, для державних службовців матеріальні стимули відіграють набагато менш значущу роль, ніж для їхніх колег з приватного сектора. До того ж, державні службовці приділяли більшу увагу чесності та об'єктивності системі винагород, а також вважали систему оцінки власної праці більш справедливою, ніж їхні колеги з комерційного сектора.

Аналіз мотивів, який був проведений у 1990 році в Австралії, показав, що 51% респондентів не задоволені або дуже незадоволені тим, як ставиться

керівництво до їх професійної діяльності. Державні службовці матеріальним стимулам надавали набагато менше значення, ніж нематеріальним. Так, наприклад, державні службовці віддали найбільшу перевагу важливості схвалення з боку керівництва (45%) і можливості кар'єрного зростання (44%).

Результати дослідження, проведеного у 1994-95 роках в 11 державних органах 5 країн (Австралія, Данія, Ірландія, Великобританія і США), показали, що оплата за результатами негативно оцінюється державними службовцями. Серед найбільш привабливих методів мотивації вони вибирають можливості кар'єрного росту, відчуття участі, визнання досягнень і повагу, а також чесні відносини з колегами [475].

Наприклад, у Росії лише 32% державних службовців вважають головною метою своєї діяльності служіння суспільству, 51% – матеріальне забезпечення, 40% – віддають перевагу владі, яку вони набувають, і можливості використовувати її для особистого благополуччя [10].

Ще одне російське дослідження, проведене Вищою школою економіки у 2005 році, дозволяє простежити певну розбіжність між стереотипом державного службовця в суспільстві і його реальними мотивами. Найбільш поширеною відповіддю на питання «Які основні цілі Вашої роботи?», виявилася відповідь «Я заробляю собі на життя» (42%), а більше половини опитаних віддали перевагу нематеріальним мотивам. Однак, характерним є те, що багатьом нематеріальним мотивам чиновників притаманна корислива риса, наприклад, встановлення корисних зв'язків (13%), отримання досвіду та підвищення кваліфікації (72%) [36].

В Ульяновській області Російської Федерації у 2012 році при опитуванні державних цивільних службовців, які працюють в апараті Уряду Ульяновської області [292], виявилось, що оплата праці для 73,2% опитаних є найбільш важливим фактором ефективної діяльності. Для 32% опитаних соціальна захищеність державних службовців послужила вирішальним фактором при виборі професії. Для 57% учасників опитування такий фактор, як морально-психологічний, є вагомим стимулом до відповідального і сумлінного виконання роботи.

Аналіз мотивів вступу громадян на державну службу у 2012 році у Белгородській області показав, що 2/3 з опитаних державних службовців виділяють, як основну причину свого вибору прагнення отримати постійну роботу і забезпечити стабільне становище життя [401]:

- прагнення забезпечити перспективи для службового зростання – 19,5%;
- бажання мати широкі зв'язки з людьми, які можуть бути корисними в житті – 8,4%;
- бажання принести користь суспільству і державі – 41,6%;
- прагнення отримати соціальні гарантії – 9,1%;
- бажання внести особистий внесок у розвиток регіону – 48,7%;

- прагнення підвищити матеріальне благополуччя – 9,1%;
- гарантія постійної роботи, стабільного становища – 66,2%;
- бажання належати до категорії державних службовців – 7,8%;
- прагнення зайняти престижне місце в суспільстві – 5,2%.

Дані соціологічних опитувань, проведених в Україні, свідчать про те, що 78% державних службовців не задоволені своєю зарплатою і змушені шукати додатковий дохід [76]. Лише 40% опитаних віддають пріоритет нематеріальним чинникам, серед яких головними є: кращі умови праці, можливість для творчості й самореалізації. Незадоволені рівнем своєї соціальної захищеності 80% опитаних респондентів, а 45% не бачать перспективи в кар'єрному просуванні.

У 2012 році у Кіровоградській області було проведено дослідження особливостей мотиваційно-ціннісної сфери державних службовців. За результатами цього дослідження [141], найбільш привабливими в роботі державні службовці визначили такі цінності:

- гроші й матеріальне благополуччя (47,1%);
- можливість самовдосконалення (36,7%);
- коло спілкування (30%);
- високий соціальний статус (5,7%).

Необхідно звернути увагу на перевищення суми відсотків 100%, тому що пропонувалося вибрати два варіанти відповіді.

Аналогічним чином розподілилися відповіді на питання анкети: «Як Ви думаєте, робота – це, перш за все». Так, для 57% респондентів робота – це можливість заробітку, для 36% – сфера, де людина росте як особистість, для 25% – цікава взаємодія з колегами по роботі. Останнє місце отримала «реалізація власних ідей» (6,2%).

На питання анкети «Що найбільше не влаштовує Вас у роботі», відповіді державних службовців розподілилися наступним чином:

- заробітна плата (85,9%),
- престиж державної служби (19,2%),
- надмірна завантаженість і недостатність часу для сім'ї та близьких (17,7%).

Основними стимулюючими факторами у діяльності державних службовців Кіровоградської області, за результатами дослідження, є підвищення заробітної плати (понад 55%), довіра керівництва (21%). Третім по значущості стимулом у роботі для державних службовців є просування по службі (12%).

Найбільш вагомим фактором недостатньої ефективності діяльності державних службовців, за результатами опитування [141], є відсутність мотивації (52,8%). Крім того, 23,5% респондентів вважають, що причиною недостатньої ефективності діяльності державних службовців є неефективна

штатна структура, а для 20,4% респондентів – це безглузді завдання вищого керівництва.

3.8.2. Методика оцінки мотиваційної компетентності

Представлені у попередньому розділі результати досліджень мотиваційно-ціннісної сфери в різних країнах підкреслюють спрямованість тієї чи іншої складової мотивації державних службовців, що, безумовно, може бути використано в системі управління персоналом державного органу та при прийнятті управлінських рішень [170, 177, 185]. Але, потрібно зауважити, що це ніяк не пов'язано з мотиваційними компетентностями конкретного державного службовця, тому що важливо визначити тип мотивації, який характерний саме для нього. Тільки знаючи типологію мотивації державного службовця, можна ефективно керувати ним, якщо буде значення оцінки його мотиваційної компетентності, як складової комплексної оцінки.

Для отримання значень оцінок мотиваційної компетентності державного службовця пропонується використовувати результати 4 тестів, представлених нижче, з подальшою обробкою. Запропонована методика полягає в тому, щоб за результатами різних тестів визначити мотиваційну спрямованість державного службовця і обчислити кількісне значення його наявної мотиваційної компетентності [127].

В основі тесту В. Герчікова (18 питань) лежить типологічна модель, яка будується в площині «мотивація – трудова поведінка» [71]. При цьому розрізняється мотивація досягнення і мотивація уникнення. Під мотивацією досягнення розуміється прагнення державного службовця отримати певні блага в якості винагороди за працю (діяльність), а під мотивацією уникнення – прагнення уникнути покарання або інших негативних санкцій за невиконання поставлених завдань чи незадовільне виконання функцій.

Виміряти у державного службовця домінування 6 основних мотивів до роботи дозволяє тест, розроблений С. Соловйовим. За допомогою цього тесту (21 питання) можна скласти мотиваційний профіль і визначити, наскільки він відповідає характеру виконуваної державним службовцем роботи, оцінити загальний рівень мотивації до діяльності (бажання працювати), отримати характеристику сильних і слабких сторін у роботі і підібрати найбільш ефективні методи для мотивації державного службовця.

Ш. Річі і П. Мартін зупинилися на 12 основних потребах [362], які можуть задовольнятися у процесі трудової діяльності людини. У різних державних службовців вони можуть бути виражені в різному ступені. Цей тест (33 питання) дозволяє кількісно оцінити відносну значимість цих потреб державного службовця.

І. Сенінім запропоновано тест у вигляді особистісного опитувальника термінальних цінностей. Результати тесту (80 питань) формуються у формі індивідуального профілю, окремо для шкал термінальних цінностей і житте-

вих сфер державного службовця. Цей тест заснований на теоретичних положеннях М. Рокича [386] про структуру людських цінностей. Методика дозволяє оцінити загальне домінування кожної з 8 термінальних цінностей, а також їх присутність в різних сферах життя державного службовця.

В табл. 3.60 представлені 9 типів мотивації, до яких зведено всі типи мотивації, наявні в описаних вище тестах (методиках).

В табл. 3.61-3.69 представлені оцінки (у стенах) і бали тестів для обраних типів мотивації, по яких і буде розраховуватися оцінка мотиваційної компетентності державного службовця.

Таблиця 3.60.

Зведені типи мотивації

	Типи мотивації	Тест Річі Мартіна (max бал)	Тест Герчікова (max бал)	Тест Соловйова (max бал)	Тест ОЦ (max бал)
1.	<i>Матеріальний</i> (комерційний, гроші)	Винагорода (121)	Інструментальний (23)	Гроші (10)	Високе матеріальне становище (чол. 17-46) (жін. 15-43)
2.	<i>Владний</i> (вплив)	Влада та вплив (121)	—	Влада (10)	—
3.	<i>Соціальний</i> (колективний, суспільний)	Соціальні контакти (121), Взаємовідносини (121)	Патріотичний (21)	Колектив (10)	Активні соціальні контакти (чол. 20-41) (жін. 22-43)
4.	<i>Професійний</i> (професійна майстерність)	Досягнення (121)	Професійний (23)	Професія (10)	Досягнення (чол. 21-42) (жін. 19-40)
5.	<i>Творчий</i> (креативний)	Різноманітність (121), Креативність (121)	—	Творчість (10)	Креативність (чол. 22-43) (жін. 18-43)
6.	<i>Самореалізаційний</i> (саморозвиток, самовдосконалення)	Самовдосконалення (121)	—	—	Саморозвиток (чол. 23-44) (жін. 19-44), Збереження власної індивідуальності (чол. 23-40) (жін. 22-39)

Продовження таблиці 3.60.

7.	Трудовий (кваліфікований виконавець)	Структурування роботи (121), Цікава робота (121)	—	Робота (10)	Духовне задоволення (чол. 27-44) (жін.26-47)
8.	Престижний (визнання, статус)	Визнання (121), Гарні умови праці (121)	Господарський (22)	—	Власний престиж (чол. 17-42) (жін. 23-40)
9.	Люмпенізований (відсутність мотивації)	—	Люмпенізований (22)	—	—

Таблиця 3.61.

Оцінки типу мотивації «Матеріальний»

Стени		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тест Річі- Мартіна	Винагорода	<13	13-26	27-40	41-54	55-68	69-82	83-96	97-110	>110
Тест Герчікова	Інструментальний	<3	3-5	6-8	9- 11	12-14	15-17	18-19	20-21	>21
Тест Соловійова	Гроші	1	2	3	4	5	6	7	8	9-10
Тест ОТЦ (чол.)	Високе матеріальне становище	<17	18-21	22-25	26-29	30-33	34-37	38-42	42-46	>46
Тест ОТЦ (жін.)		<15	16-19	20-23	24-27	28-31	32-35	36-39	40-43	>43

Таблиця 3.62.

Оцінки типу мотивації «Владний»

Стени		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тест Річі-Мартіна	Влада та вплив	<13	13-26	27-40	41-54	55-68	69-82	83-96	97-110	>110
Тест Соловійова	Влада	1	2	3	4	5	6	7	8	9-10

Таблиця 3.63.

Оцінки типу мотивації «Соціальний»

Стени		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тест Річі Мартіна	Соціальні контакти, Взаємовідносини	<13	13-26	27-40	41-54	55-68	69-82	83-96	97-110	>110
Тест Герчікова	Патріотичний	<3	3-5	6-8	9-10	11-12	13-14	16-17	18-19	>19
Тест Соловійова	Колектив	1	2	3	4	5	6	7	8	9-10

Продовження таблиці 3.63.

Тест ОТЦ (чол.)	Активні соціальні контакти	<20	20-22	23-25	26-28	29-31	32-34	35-37	38-41	>41
Тест ОТЦ (жін.)		<22	22-24	25-27	28-30	30-32	33-35	36-39	40-43	>43

Таблиця 3.64.

Оцінки типу мотивації «Професійний»

Стени		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тест Річі Мартіна	Досягнення	<13	13-26	27-40	41-54	55-68	69-82	83-96	97-110	>110
Тест Герчікова	Професійний	<3	3-5	6-8	9-11	12-14	15-17	18-19	20-21	>21
Тест Соловійова	Професія	1	2	3	4	5	6	7	8	9-10
Тест ОТЦ (чол.)	Досягнення	<21	21-20	22-24	25-27	28-30	31-33	34-37	38-41	>42
Тест ОТЦ (жін.)		<19	19-20	21-23	24-26	27-29	30-33	34-37	38-40	>40

Таблиця 3.65.

Оцінки типу мотивації «Творчий»

Стени		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тест Річі Мартуна	Різноманітність, креативність	<13	13-26	27-40	41-54	55-68	69-82	83-96	97-110	>110
Тест Соловійова	Творчість	1	2	3	4	5	6	7	8	9-10
Тест ОТЦ (чол.)	Креативність	<22	22-24	25-27	28-30	30-32	33-35	36-39	40-43	>43
Тест ОТЦ (жін.)		<18	18-21	22-25	26-29	30-33	34-37	36-39	40-43	>43

Таблиця 3.66.

Оцінки типу мотивації «Самореалізаційний»

Стени		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тест Річі Мартіна	Самовдосконалення	<13	13-26	27-40	41-54	55-68	69-82	83-96	97-110	>110
Тест Герчікова	Саморозвиток	<23	23-25	26-28	29-31	32-34	35-37	38-40	41-44	>44
Тест Соловійова		<19	19-22	23-26	27-30	31-34	35-38	39-41	42-44	>44
Тест ОТЦ (чол.)	Збереження власної	<23	23-24	25-26	27-28	29-30	31-34	35-37	38-40	>40
Тест ОТЦ (жін.)	індивідуальності	<22	23-24	25-26	27-28	29-30	31-33	34-36	37-39	>39

Таблиця 3.67.

Оцінки типу мотивації «Трудовий»

Стени		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тест Річі-Мартіна	Структурування роботи, зацікавленість роботою	<13	13-26	27-40	41-54	55-68	69-82	83-96	97-110	>110
Тест Соловйова	Робота	1	2	3	4	5	6	7	8	9-10
Тест ОТЦ (чол.)	Духовне задоволення	<27	27-28	29-30	31-33	34-36	37-39	40-42	43-44	>44
Тест ОТЦ (жін.)		<26	26-28	29-30	31-34	35-38	39-41	42-44	45-47	>47

Таблиця 3.68.

Оцінки типу мотивації «Престижний»

Стени		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тест Річі-Мартіна	Визнання, гарні умови праці	<13	13-26	27-40	41-54	55-68	69-82	83-96	97-110	>110
Тест Герчікова	Господарський	<2	3-5	5-8	9-10	11-12	13-16	17-18	19-20	>20
Тест ОТЦ (чол.)	Власний престиж	<17	17-20	21-24	25-28	29-32	33-36	37-39	40-42	>42
Тест ОТЦ (жін.)		<23	23-25	26-28	29-30	31-32	33-35	36-38	39-40	>40

Таблиця 3.69.

Оцінки типу мотивації «Люмпенізований»

Стени		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тест Герчікова	Люмпенізований	<2	3-5	5-8	9-10	11-12	13-16	17-18	19-20	>20

Після проходження цих 4 тестів за їх результатами для кожного типу мотивації державного службовця визначається середнє значення стенив O_{mi} , а оцінка мотиваційних компетентностей державного службовця складається з суми оцінок кожного типу мотивації [127]:

$$O_{mk} = \Sigma (f_i \times O_{mi}), \quad (3.45)$$

де: O_{mi} – середнє значення стенів i -го типу мотивації ($i = 1 \dots 9$);

f_i – вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює 1 (табл. 3.70). Ці коефіцієнти визначені при опитуванні керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області [137].

Склавши всі значення оцінок по кожному типу мотивації, для оцінки мотиваційної компетентності державного службовця отримаємо значення $O_{MK} = 4,96$ (див. табл. 3.70).

Таблиця 3.70.

Приклад розрахунку оцінки мотиваційної компетентності державного службовця

Тип мотивації		Середні значення стенів, O_{mi}	Значення f_i	Складові оцінки мотиваційної компетенції
1	Матеріальний	$O_{m1} = 7,2$	$f_1 = 0,17$	1,22
2	Владний	$O_{m2} = 4,5$	$f_2 = 0,04$	0,18
3	Соціальний	$O_{m3} = 4,0$	$f_3 = 0,11$	0,44
4	Професійний	$O_{m4} = 3,7$	$f_4 = 0,22$	0,81
5	Творчий	$O_{m5} = 5,6$	$f_5 = 0,06$	0,73
6	Самореалізаційний	$O_{m6} = 3,0$	$f_6 = 0,13$	0,34
7	Трудовий	$O_{m7} = 5,4$	$f_7 = 0,20$	1,08
8	Престижний	$O_{m8} = 2,7$	$f_8 = 0,06$	0,16
9	Люмпенізований	$O_{m9} = 1,0$	$f_9 = 0,00$	0,00
				4,96

Розділ 4.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

4.1. Ефективність і результативність діяльності органів влади

Зміст поняття «ефективність діяльності» – це позначення будь-якої діяльності, включаючи управлінську, як продуктивної та результативної. Важливо зазначити, що в економічній науці розроблена категорія економічної ефективності та відповідні критерії і показники її оцінки. У сучасному менеджменті зроблено теж саме стосовно управління організацією (установою, закладом) в конкурентних умовах ринкових відносин. Цим можна скористатися і при визначенні розглянутого поняття ефективності державного управління [49, 59, 206]. Однак, повного перенесення ознак понять економічної чи управлінської ефективності бути не може.

Підвищення ефективності діяльності органів влади та якості реалізації ними державних функцій та послуг залишається у центрі уваги реформ державної служби. Однією з основних проблем сучасного стану державної служби є недостатня ефективність діяльності органів влади та їх апаратів, а без підвищення ефективності діяльності державних органів навряд чи можливо розраховувати на успішні соціально-економічні перетворення, реалізацію стратегічних програм розвитку країни і пріоритетів державного розвитку. При цьому, з оцінкою діяльності державного органу тісно пов'язана і оцінка діяльності державних службовців, яка спрямована на реалізацію цілей і завдань органу влади.

Ефективність діяльності можна оцінити через *критерії ефективності*. У них – суть проблеми. Поняття «критерій ефективності державного управління» позначає ознаку чи сукупність ознак, на підставі яких оцінюється ефективність системи управління в цілому, а також окремих управлінських рішень. Стрижневим елементом даного поняття є оцінка. Її специфічний сенс зумовлює неоднозначність процедури оцінювання людьми результатів і наслідків одних і тих же дій і рішень суб'єкта управління [103, 206].

Використання показників ефективності в практиці роботи органів влади може бути корисним для:

- об'єктивної і точної оцінки діяльності органів влади і державних службовців;

- удосконалення системи оплати праці (залежно від ефективності діяльності);
- уточнення положень про державні органи та їх структурні підрозділи;
- уточнення посадових регламентів, службових контрактів, штатного розкладу;
- підвищення достовірності інформації про діяльність органу влади (структурного підрозділу);
- удосконалення організаційної структури органу влади.

Понад десятиліття в Україні проводиться реорганізація діяльності державних службовців та органів влади з метою підвищення ефективності їх роботи. Досить згадати адміністративну реформу, реформи державної служби та державної кадрової політики. Але результати здійснених перетворень вельми суперечливі і поки не привели до оптимізації функцій і структури системи державного управління, значному підвищенню якості його функціонування. Серед причин реформування системи ефективності державного управління можна виділити [136]:

- проблеми бюджету;
- зниження довіри громадян до інститутів держави;
- втрата керованості;
- відсутність стимулів до результативності у державних службовців.

Однією з основних проблем, що перешкоджають досягненню певних зрушень у даному напрямку, є відсутність загально визнаної затвердженої методики для аналізу та оцінки внеску тих чи інших органів влади чи державних службовців в хід соціально-економічних процесів. Вирішення цієї проблеми потребує більш глибоких наукових знань про конкретні управлінські механізми створення єдиного підходу у вітчизняному державному управлінні.

В даний час існують кілька методик оцінки ефективності державного управління, з яких найбільш відома методика ООН і Світового банку, яка включає ряд індикаторів (показників), об'єднаних у 5 груп (табл. 4.1). На основі цих оцінок формуються рейтинги країн за різними напрямками.

Таблиця 4.1.

Індикатори ефективності (ООН та Світовий банк)

Оцінка	Індикатори
Підзвітність і виборність державної влади	<ul style="list-style-type: none"> • участь населення у виборі уряду • незалежність ЗМІ • дотримання політичних прав і свобод
Політична стабільність	<ul style="list-style-type: none"> • ймовірність політичної дестабілізації • рівень внутрішнього насильства і тероризму

Продовження таблиці 4.1.

Ефективність уряду	<ul style="list-style-type: none"> • якість адміністративних послуг • компетентність державних службовців • якість роботи державної бюрократії • незалежність державної служби від політичного тиску • довіра населення до державної політики
Якість системи державного регулювання	<ul style="list-style-type: none"> • сприяння розвитку економіки • ступінь втручання держави в ринкові механізми • масштаби тіньової економіки
Контроль над корупцією	<ul style="list-style-type: none"> • використання влади для особистих цілей • сприйняття рівня корупції населенням

Впровадження в державне управління принципів ефективності та результативності передбачає встановлення стандартів для всього процесу державного управління. При цьому необхідно розрізняти *ефективність* і *результативність* роботи організаційних структур і індивідуальної діяльності державного службовця [132]. Ефективність може аналізуватися з позицій ідеалів, цінностей і цілей, потреб, інтересів і мотивів, які формуються суспільством. Тільки з таких позицій є сенс розглядати дану проблему як у теоретичному, так і в практичному аспектах [14, 23, 51, 53, 86, 95, 100, 112, 132, 182, 366, 458].

Таблиця 4.2.

Що отримають при впровадженні систем оцінки ефективності діяльності державні та суспільні інституції?

Уряд	<ul style="list-style-type: none"> • підвищення рівня довіри до органів влади • отримання інструменту об'єктивної оцінки роботи відомств і порівняння ефективності їх діяльності • вибір керівників і спеціалістів, на яких можна спиратися в майбутньому
Керівники міністерств і відомств	<ul style="list-style-type: none"> • підвищення якості виконання завдань міністерств і відомств • використання оцінки як інструменту для прийняття кадрових рішень по переміщенню, плануванню, мотивації персоналу • підвищення об'єктивності оцінки
Суспільство	<ul style="list-style-type: none"> • можливість зворотного зв'язку у роботі державних службовців • прозорість якості кадрового складу державних органів • підвищення якості державних послуг
Безпосередній керівник	<ul style="list-style-type: none"> • оцінка професійних та особистісних можливостей службовців • отримання управлінського інструменту для підвищення результативності підрозділів, мотивації державних службовців

Продовження таблиці 4.2.

Державний службовець	<ul style="list-style-type: none"> • розуміння критеріїв успішної роботи, очікування керівників з позиції нових вимог • отримання зворотного зв'язку від керівництва з розвитку, зміни своєї діяльності • розуміння перспектив кар'єрного і професійного зростання, мотивація до роботи
Служби персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • отримання нових гнучких і більш об'єктивних інструментів відбору та розвитку державних службовців • підвищення прозорості та повноти вимог до кандидатів на вакантні посади • своєчасність ротації, розвитку та заохочення державних службовців • підвищення якості роботи органу влади через контроль за результативністю і якістю роботи державних службовців • підвищення статусу кадрових служб та їх вплив на якість роботи державного органу

Для державних органів та установ відсутні методи, чіткі критерії, показники і процедури оцінки ефективності їх діяльності, а в практиці діяльності кадрових та інших підрозділів органів влади в даний час немає розуміння необхідності загальнонаціональної системи оцінки ефективності та результативності (табл. 4.2).

Розглянемо 3 підходи до оцінки діяльності персоналу сфери державної служби:

- гуманістичний;
- ситуаційний;
- діяльнісний.

Серед існуючих в рамках діяльнісного підходу до оцінки ефективності можна виділити два найбільш поширених: особистісно-опосередкований і безпосередньо-діяльнісний [189].

Особистісно-опосередкований підхід, який спирається на «теорію якостей» говорить про те, що діяльність зв'язується з наявністю у державного службовця певних особистісних якостей. Хоча, безумовно, зв'язок між особливостями особистості державного службовця та його діяльністю існує, але на сучасному етапі розвитку науки про управління та психології встановити досить надійно ці зв'язки неможливо. Сутність *безпосередньо-діяльнісного* підходу становить оцінка державного службовця безпосередньо за результатами його роботи. Потрібно зауважити, що реалізація цього підходу пов'язана з набором характеристик діяльності державного службовця, які могли б бути покладені в основу оцінки його діяльності. На перший погляд, цей підхід видається найбільш об'єктивним і показовим, але на цьому шляху його реалізації необхідно визначити, що вважати результатом діяльності, який підлягає оцінці.

Ця оцінка може проводитися на основі результатів діяльності, а також носити комплексний характер, тобто поєднувати в собі оцінку виконання процесів управління та оцінку результатів праці. На думку деяких дослідників, найбільш перспективним видається третій варіант підходу до оцінки на основі діяльнісного підходу, що носить комплексний характер [189]. В цьому випадку оцінка діяльності включає в себе і процес, і результат.

Оцінка ефективності державного управління необхідна як для органів влади, так і для суспільства. Суспільству вона дозволяє контролювати якість діяльності державних інститутів, а керівникам та державним службовцям оцінка ефективності потрібна для самоконтролю і удосконаленню управлінського процесу.

У науковій літературі ефективність управлінської діяльності прийнято класифікувати за специфікою досягнутих в процесі діяльності результатів на два види [227]:

- економічна ефективність (ЕЕ);
- технічна (управлінська, організаційна, функціональна) ефективність (ТЕ).

ЕЕ – це відношення витрат до отриманих результатів, що виражає економічність використання засобів і ресурсів. Вона тим вище, чим менші витрати для отримання одного і того ж результату. Ресурси, що витрачаються для отримання управлінського результату, можуть бути матеріальними, організаційними, інформаційними тощо. Як правило, більшу частину витрат органів державної влади складають трудовитрати, але в даний час проявляється тенденція до збільшення витрат, пов'язаних з використанням інформаційних ресурсів. Оцінка витрат – найбільш простий метод оцінки ефективності та найбільш неточний, оскільки не дозволяє отримати об'єктивну інформацію про стан і зміну об'єкта управління (органу влади). Це формальний метод, який використовується, в основному, для оцінки внутрішньої організаційної діяльності.

ТЕ визначається ступенем досягнення цілей діяльності державного службовця у співвідношенні до ресурсів, які витрачені на їх досягнення. Таким чином, при оцінці ЕЕ враховуються «внутрішні чинники», власна діяльність державного службовця, в той час як при оцінці ТЕ аналізується відповідність цієї діяльності вимогам зовнішнього середовища з урахуванням впливу, який діяльність державного службовця здійснює на об'єкт управління.

Можуть бути визначені й додаткові критерії для формування ТЕ, наприклад, оперативність, регулярність, складність діяльності, а також особливі приватні критерії. Основним недоліком розробки приватних критеріїв ТЕ є їх множинність і відсутність єдиної системи.

У сфері державного управління не може використовуватися виключно економічний підхід, заснований на зіставленні вартості витрат і вартості отриманого результату. В основу оцінки ефективності у сфері державного

управління має бути покладена концепція, що містить соціальну роль держави та її представників. Питання про ефективність будь-якого виду людської діяльності може бути пов'язане з урахуванням її соціальних наслідків. Тому важлива і соціальна ефективність (СЕ) – відповідність результатів діяльності органу влади основним соціальним потребам і цілям суспільства, а також інтересам окремої людини. СЕ тісно пов'язана з такими поняттями, як «рівень життя» і «якість життя» населення. Ці поняття характеризують сукупність умов життя населення країни, зміст та умови праці, житлові умови, екологічну ситуацію, духовну атмосферу тощо.

Діяльність органів влади може умовно оцінюватися:

- *прямими результатами*, які кількісно оцінюються або вимірюються;
- *непрямими результатами*, які не можна безпосередньо виміряти.

Це може бути підвищення якості життя громадян, показники смертності, народжуваності, реальних доходів населення тощо.

Особливо складна проблема вибору кількісно вимірюваних показників оцінки ефективності діяльності, а також побудова єдиної системи управління ефективністю на різних рівнях державного управління. Тому вищезазначена проблема є актуальною й потребує рішення в методологічному та організаційному плані. Залишається гострим питання побудови єдиної і наскрізної системи оцінки ефективності та результативності діяльності за ланцюжком «орган влади – структурний підрозділ – державний службовець».

Крім того, в систему оцінки діяльності державного апарату слід ввести такий параметр, як *час*. Наприклад, період реагування – це час, що минув з моменту виникнення (фіксації) проблеми до прийняття документа по її вирішенню, або час, що витрачається громадянами в чергах у державних установах, що надають адміністративні та соціальні послуги.

Методи оцінки ефективності діяльності державних органів за ступенем їх спільності можна розподілити на кілька груп: міжнародні, міжвідомчі, галузеві і спеціальні.

Міжвідомчі, галузеві та спеціальні методи оцінки ефективності діяльності в кожній країні індивідуальні. Вони повинні бути визнані і затверджені для проведення оціночних заходів.

До міжнародних методів оцінки ефективності відносяться різні системи *незбалансованих показників*, які використовуються в рамках методу програмно-цільового управління, система оцінки *збалансованих показників* Balanced Scorecard (BSC), *ключових показників ефективності* Key Performance Indicators (KPI), модель *оцінки менеджменту* Common Assessment Framework (CAF), метод *управління за цілями* – MbO (Management by Objectives).

Методологія проектного управління розроблена та підтримується Інститутом управління проектами (Project Management Institute – PMI). Найвідомішим стандартом, розробленим PMI, є Guide to the Project Management

Body of Knowledge (PMBOK Guide). З точки зору універсальності PMBOK Guide описує тільки загальні підходи до оцінки ефективності, пропонуючи в кожному конкретному випадку використовувати специфічний інструментарій. Основна проблема проектного підходу полягає в тому, що, як правило, оцінці ефективності підлягає процес реалізації проекту, а не його наслідки.

Методи балансування показників орієнтовані на облік повноти задоволення потреб суспільства, а тому використовують багатокритеріальні оцінки, збалансовані між собою певним чином. Найбільш відомими методами цієї групи є система аналізу інформації для прийняття управлінських рішень Balanced Scorecard (BSC) і модель оцінки менеджменту в організаціях, що фінансуються з державного або муніципального бюджету – Загальна схема оцінки (Common Assessment Framework – CAF).

Історія створення концепції BSC починається з кінця 80-х років XX століття, коли Norlan Norton Institute розпочав вивчення питання якості управління, а також пошуку інструментів, що забезпечують його підвищення. Очолили дослідження Д. Нортон і Р. Каплан, які були залучені до проекту в якості наукових консультантів. Ця методика успішно застосовується для оцінки ефективності діяльності державних і некомерційних організацій. Першим у цій галузі було місто Шарлотт в американському штаті Північна Кароліна, в якому було впроваджено збалансовану систему показників ще у 1996 році. Згодом, після міста Шарлотт до BSC стали звертатися й інші американські та європейські державні та некомерційні організації. Серед них: місто Хельсінборг (Швеція), Віденська міська адміністрація (Австрія) та ін.

У 2000 році Європейським інститутом адміністративного управління (European Institute of Public Administration – EIPA) було розроблено модель оцінки менеджменту в організаціях, що фінансуються з державного або муніципального бюджету – Common Assessment Framework (CAF). Модель CAF використовується в програмах реформування державного та муніципального управління 27 європейськими країнами, для порівняльного аналізу систем управління європейських держав, а також для виявлення і поширення передового досвіду.

Ця модель дозволяє виконати оцінку якості управління в органах влади шляхом самооцінки або за допомогою зовнішніх спостережень. Вона дозволяє побачити цілісну картину організації одночасно під різними кутами зору і забезпечує комплексний підхід до аналізу її діяльності. Модель CAF допомагає організаціям застосовувати для підвищення ефективності своєї діяльності методи менеджменту якості. Вона призначена для використання у всіх організаціях, що фінансуються з бюджетів різних рівнів: центрального, регіонального, місцевого.

MbO (Management by Objectives – управління за цілями) – це метод управлінської діяльності, що передбачає прогнозування можливих результатів діяльності та планування шляхів їх досягнення, це систематичний і орга-

нізований підхід, що дозволяє менеджменту фокусуватися на досягненні цілей і домагатися найкращого результату за допомогою доступних ресурсів.

Засновником управління за цілями є П. Друкер. Сучасним втіленням управління за цілями є широко розповсюджена система КРІ (Key Performance Indicators). Вона включає в себе безліч управлінських концепцій, які з'явилися за останнє двадцятиріччя і доповнюють класичне управління МбО. Система КРІ і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями, тому за допомогою їх показників можна створити досконалу і ефективну систему мотивації і стимулювання співробітників (службовців). Залежно від стратегії компанії розрізняють різні КРІ [371, 380]. В основному їх застосовують для визначення ефективності роботи адміністративно-управлінського персоналу.

Основним змістом реформ 80-х років ХХ століття у США і країнах Західної Європи стало запозичення державою методів оцінки та підвищення ефективності діяльності у приватного сектора економіки. У тому числі була перейнята і методика управління за цілями (МбО), що надало можливість підвищити ефективність оцінки результатів діяльності державних службовців управлінської ланки. Наприклад, у США у 1993 році Президент США Б. Клінтон і віце-президент А. Гор почали найтривалішу в історії американського уряду управлінську реформу – ініціативу «Перебудова системи державного управління». На самому початку реформи, був прийнятий «Закон про ефективність і результати роботи уряду», який, по суті, закріпив оцінку результатів діяльності за методикою МбО, що, звичайно, відобразилось і на методах оцінки діяльності державних службовців. Відповідно до цього Закону, відомства мали не тільки докладати зусилля з розробки та використання показників результативності в управлінні програмами, але й намагалися визначати витрати на досягнення поставлених цілей.

У 2010 році був прийнятий оновлений Закон про показники та результати діяльності органів державної влади (Government Performance and Results Modernization Act of 2010), який доповнив і оновив положення аналогічного закону 1993 року в частині вдосконалення критеріїв оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади та державних службовців. Оновлений Закон закріплює досягнення поставлених цілей (goals) в якості найважливішого критерію оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади. У цьому зв'язку Закон переглянув вимоги від розробки відомствами стратегічних планів до оцінки результатів їх виконання.

При оцінці результатів діяльності та їх ефективності Закон вимагає від відомств орієнтуватися на рівень виконання заданих цілей, які, при цьому, повинні носити *явний характер* і піддаватися *кількісному виміру*. Законом передбачено, що органи виконавчої влади повинні розміщувати свої річні плани на сайті відомств, повідомляючи про це Президента і Конгрес США не

пізніше визначеної Законом дати (перший понеділок лютого поточного року). При цьому, річні плани відомств повинні:

- визначати, яким чином прописані в них цілі сприяють виконанню стратегічних планів та плану дій федерального уряду;
- виділяти пріоритетні цілі, прописувати чіткі індикатори виконання поставлених цілей;
- визначати дії, ресурси, політику, осіб, відповідальних за досягнення кожної з поставлених цілей, а також можливість співпраці з іншими федеральними відомствами в рамках виконання необхідних показників.

Відповідно до Закону федеральні відомства повинні розміщувати на своїх офіційних сайтах інформацію про виконання своїх планів дій не пізніше, ніж через 150 днів після завершення фінансового року (30 вересня).

Цей Закон вводить вимоги до розробки комплексних міжвідомчих пріоритетних цілей (Cross-agency Priority Goals) окремо від пріоритетних цілей самих відомств для підвищення ефективності діяльності федерального уряду в цілому. При цьому, аналіз виконання пріоритетних цілей повинен здійснюватися на щоквартальній основі (а не на річний, як для інших цільових показників) для оперативного прийняття рішень в ході їх реалізації.

Адміністрацією Президента США було схвалено 14 міжвідомчих пріоритетних цілей, або програм, в тому числі: експорт, підприємництво і малий бізнес, енергоефективність, наукова, технічна, інженерна і математична освіта, професійне навчання, кібербезпека, нерухомість тощо.

Як зазначалося вище, формулювання пріоритетних цілей федеральним міністерствам носить конкретний характер, наприклад:

- Міністерству торгівлі – збільшити кількість нових ринків для американських експортерів по лінії Адміністрації міжнародної торгівлі на 7%;
- Міністерству сільського господарства – збільшити зростання сільськогосподарського експорту в номінальному вираженні до 150 млрд. дол. США до 2013 року.

Підвищена увага до оцінки ефективності діяльності державних органів та державних службовців, запозичення методів оцінки та підвищення ефективності з приватного сектора було характерно і для ряду інших держав, які здійснювали у 90-х роках реформування державної служби. В якості найбільш успішних прикладів впровадження нових методів оцінки ефективності державного управління можна, в першу чергу, відзначити Австралію, Канаду, Великобританію, Нову Зеландію, Нідерланди.

У пострадянських країнах для оцінки діяльності використовувалися показники соціально-економічного розвитку, які затверджувалися відповідними нормативно-правовими актами. Ці показники (а їх десятки, а навіть сотні) характеризують рівень соціально-економічного розвитку регіонів (районів) і міст, але мало відображають власне управлінську діяльність. Хоча

зв'язок між якісним і ефективним управлінням та високими соціально-економічними результатами є, однак він досить прямолінійний.

Наприклад, у Російській Федерації, згідно з указами Президента Російської Федерації від 28 червня 2007 року № 825 [272] і від 28 квітня 2008 року № 607 [263] затверджено певний перелік показників. Комісією при Президентові Російської Федерації з питань вдосконалення державного управління та правосуддя була затверджена «Методика проведення оцінки» (Протокол № 1 від 18 липня 2007 року). Суб'єкти Російської Федерації відповідно розробили і здійснили систему заходів з реалізації вимог указів. Крім того, в органах влади можуть розроблятися свої системи оцінки [353].

В Україні оцінка діяльності органів влади здійснювалась на основі показників, які були визначені постановою Кабінету Міністрів України № 650 від 09 червня 2011 року «Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради Міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій» [317] та уточнені постановою Кабінету Міністрів України № 335 від 09 квітня 2012 року «Про внесення змін у Додатки 1 і 2 до Порядку проведення оцінки результатів діяльності Ради Міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій» [313].

Відповідно до цих показників регіони можуть додавати свої показники, які відображають певні регіональні соціально-економічні програми. Наприклад, в Кіровоградській області до таких показників відносяться показники за напрямами «Виконання соціальних проектів» і «Виконання інвестиційних проектів» регіональної програми «Центральний регіон – 2015». Для публічного доступу до показників діяльності органів влади було розроблено онлайнову систему (<http://есо.kr-admin.gov.ua>), яка дозволяла мати постійний доступ до показників соціально-економічного розвитку районів та міст обласного значення [130, 281]. При цьому, оцінка результатів діяльності районних державних адміністрацій і міськвиконкомів міст обласного значення проводиться в два етапи:

- перший – проведення аналізу динаміки показників за відповідними критеріями безпосередньо по кожному району/місту без їх порівняння;
- другий – проведення рейтингової оцінки (ранжування) районів/міст за напрямами та розрахунок загальної рейтингової оцінки в цілому.

За результатами розрахунку визначається інтегральна рейтингова оцінка як середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок району/міста за всіма напрямами (рис. 4.1).

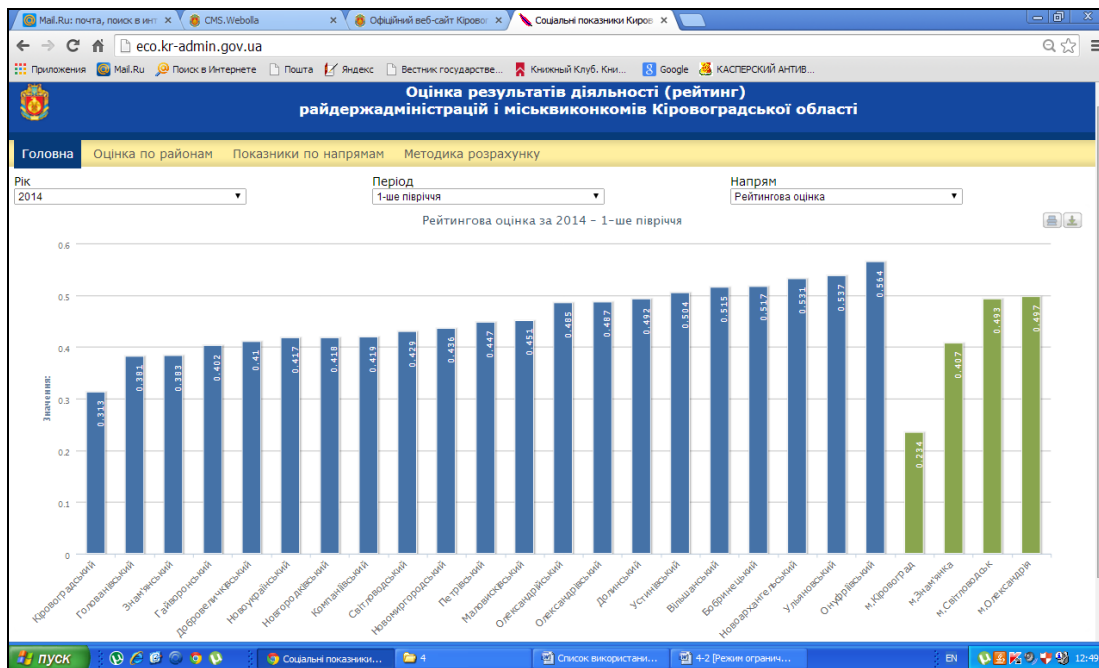


Рис. 4.1. Он-лайн система оцінки результатів діяльності органів влади Кіровоградської області

На жаль, в 2014 році Постановою Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 року № 654 [312] були скасовані Постанови [313, 317], які дозволяли проводити оцінку діяльності органів влади. При цьому, на кінець 2015 року нових нормативно-правових и методичних документів щодо оцінки діяльності органів виконавчої влади не з'явилося.

В Запорізькій області при оцінці ефективності сталого розвитку Запорізького регіону запропоновано розраховувати [430]:

- стандартизовані індекси розвитку – узагальнюючі показники, сформовані на основі стандартизації основних індикаторів ефективного сталого розвитку регіону, які, в свою чергу, характеризують кожну сферу життєдіяльності області;
- комплексні індекси розвитку – узагальнюючі показники, які відображають стан сфер життєдіяльності області (соціальної, економічної та екологічної) на предмет відповідності загальноприйнятим ознаками ефективного стійкого розвитку регіону.

При цьому сформовано три базові стандартизовані індекси розвитку Запорізького регіону [430]: соціального розвитку, економічного розвитку і екологічного розвитку, на основі яких розраховується решта показників.

Останнім часом в Україні здійснено перехід до формування державного бюджету за програмно-цільовим принципом, коли фінансування діяльності органів державного управління здійснюється в рамках бюджетних програм. Суть цієї реформи полягає в переміщенні акцентів від управління витратами на управління результатами через підвищення відповідальності уча-

сників бюджетного процесу й розпорядників бюджетних коштів у рамках чітких орієнтирів, які відображені в паспортах бюджетних програм [294].

Згідно із Концепцією застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2002 року № 538-р і «Правилами складання паспортів бюджетних програм», затвердженими наказом Мінфіну України від 29 грудня 2002 року № 1096 одними зі складових бюджетної програми визначено показники (кількісні та якісні), які повинні характеризувати результати виконання програми, дати можливість здійснити оцінку використання коштів на її виконання для досягнення визначеної мети та напрямів діяльності.

Результативні показники поділяються на такі групи [294]:

- показники затрат – визначають обсяги та структуру ресурсів, що забезпечують виконання бюджетної програми та характеризують структуру її витрат;
- показники продукту – використовуються для оцінки досягнення поставлених цілей. Це, зокрема, обсяг виробленої продукції чи наданих послуг у реалізації виконання бюджетної програми, кількість користувачів послуг, робіт, товарів тощо;
- показники ефективності в залежності від напрямів, що реалізуються в ході виконання бюджетної програми, можуть визначатися як: витрати ресурсів на одиницю показника продукту (економність); відношення максимальної кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до визначеного обсягу фінансових ресурсів (продуктивність); досягнення визначеного результату (результативність); відношення максимальної кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до визначеного обсягу фінансових ресурсів (продуктивність);
- показники якості – сукупність властивостей, які характеризують досягнуті результати якості створеного продукту, що задовольняють споживача відповідно до їх призначення та відображають послаблення негативних чи посилення позитивних тенденцій у наданні послуг (товарів, робіт) споживачам за рахунок коштів бюджетної програми.

Оскільки показники ефективності та якості повинні характеризувати кінцеві результати виконання бюджетної програми в залежності від напрямів її діяльності, вказувати на її необхідність і відповідність визначеній меті та ефективність використання бюджетних коштів, в НДЕІ Мінекономіки України був проведений аналіз вищезазначених показників щодо впливу їх на соціально-економічний розвиток країни. Так, результати аналізу понад 100 бюджетних програм України у різних сферах діяльності на 2006 рік показали, що серед 243 результативних показників ефективності і 214 показників якості відповідно лише 7 і 20 показників конкретно спрямовані на кінцевий соціально-економічний результат.

У середині 2015 року громадське об'єднання «Уряд Другої Думки» представило систему показників ефективності роботи державного апарату країни «Національний Рейтинг Ефективності», який покликаний уніфікувати критерії оцінки роботи всіх суб'єктів державного апарату, в тому числі всіх міністерств, Адміністрації Президента України, Верховної Ради України, інших органів державної влади та державних підприємств [413]. На жаль, запропонований інструмент оцінювання є продуктом діяльності громадських експертів, крім експертної і публічної функції, нічого не забезпечує і не має юридичного тлумачення.

Всі ці дії поки не дають позитивного ефекту і принципово не поліпшили систему державного управління ні в Росії, ні в Україні. Тому, наприклад, Казахстан пішов дещо іншим шляхом, взявши за основу систему оцінки результатів діяльності західних країн (табл. 4.3) і, зокрема, досвід Канади.

Таблиця 4.3.

Спрямованість систем оцінки діяльності окремих країн

Країна	Канада	Швеція	Англія	США	Швейцарія
Рік впровадження	1978	1991	2001	2001	2002
Цілі оцінки	Виявлення проблем і сприяння поліпшенню менеджменту державних органів	Удосконалення управління в державних органах та організаціях	Підвищення ефективності діяльності державних органів	Моніторинг та контроль реалізації ініціатив Президента	Удосконалення управління в державних органах та організаціях
Предмет оцінки	Якість реалізації державної політики та програм	Якість менеджменту та надання послуг	Послуги, що надаються Використання ІТ	Якість виконання ключових ініціатив	Якість менеджменту та надання послуг
Об'єкт оцінки	Державні органи і організації	Федеральні державні органи	Центральні державні органи	Федеральні державні органи	Державні органи і організації
Критерії оцінки керівника	Цілі державного органу	Цілі державного органу	Цілі державного органу Лідерські якості	Цілі державного органу	Цілі державного органу
Критерії оцінки середньої ланки і не керівного складу	Виконання завдань Реалізація програм	Виконання завдань	Виконання завдань	Якість надання державних послуг Уміння взаємодіяти з іншими підрозділами державного органу	Виконання завдань

У 2010 році в Казахстані затверджена «Система щорічної оцінки ефективності діяльності центральних державних і місцевих виконавчих органів областей, міст республіканського значення, столиці» [268]. При цьому, метою оцінки ефективності діяльності державного органу є визначення ступеня впливу діяльності державного органу на параметри розвитку країни, галузі/сфери/регіону та оцінка системи організації діяльності державного органу. Оцінка ефективності діяльності центральних державних і місцевих виконавчих органів здійснюється за 6 напрямками діяльності [268]:

- 1) Досягнення стратегічних цілей і завдань у галузі/сфері/регіоні.
- 2) Виконання актів та доручень.
- 3) Реалізація бюджетних програм при виконанні бюджету.
- 4) Надання державних послуг.
- 5) Управління персоналом.
- 6) Застосування інформаційних технологій.

Розглянуті підходи та методи оцінювання діяльності органів влади та їх працівників можуть розглядатися як практичний інструментарій щодо формування в Україні новітнього підходу до створення методологічного забезпечення оцінки діяльності органів влади. Можна вважати, що «чорний ящик», яким в даний час є українська система державного управління, має стати прозорою для суспільства, а імпульси, що генерує ця система, повинні бути спрямовані в потрібну сторону і бути результативними з точки зору суспільних інтересів. Тому, необхідно розробити і на законодавчому рівні прийняти національну систему оцінки ефективності діяльності органів влади та державних службовців. Це дозволить встановити прозорі і об'єктивні «правила гри» для державних органів влади та суттєво спростить звітність перед керівництвом всіх рівнів та суспільством.

Принциповим є введення в посадові інструкції (регламенти) показників оцінки ефективності діяльності державного службовця. Тоді оцінка діяльності державних службовців може бути охарактеризована як процес визначення ефективності діяльності в ході реалізації цілей і завдань органу влади відповідно до їх компетенції. Можливо скористатися досвідом Російської Федерації, де науково доведено, що для оцінки ефективності та результативності професійної службової діяльності керівника державного органу пропонується встановлювати не більш 30 показників ефективності та результативності, керівників структурних підрозділів державного органу – не більше 10 показників, інших державних службовців – не більше 5 показників (табл. 4.4). [245]

4.2. КРІ - як основа оцінки діяльності державних службовців

Сучасні соціально-економічні умови ставлять перед державною службою нові цілі й завдання. Тому державні службовці вимушені не лише переглядати звичні, традиційні методи управління, але й постійно підвищувати ефективність своєї діяльності. Вже сьогодні існують докази того, що успішна реалізація стратегії розвитку будь-якої країни неможлива без підвищення ефективності управління на усіх рівнях державної влади. Треба зауважити, що показники ефективності спочатку широко застосовувалися у бізнесі й були перенесені на рівень державної служби саме з бізнесу. Найбільш поширеним є підхід, при якому на рівні органів державної влади використовуються показники результативності, що відображають основні параметри його діяльності (наприклад, рівень злочинності серед неповнолітніх), які потім переносяться на рівень структурних підрозділів (наприклад, кількість розроблених програм, спрямованих на скорочення дитячої злочинності), і, нарешті, доходять до рівня державних службовців (наприклад, частка злочинів, здійснених неповнолітніми).

Таблиця 4.4.

Цілі і показники ефективності і результативності

Система цілей	Основа для розробки	Кількість цілей/ Показників в цілі	Кількість показників ефективності
Державний орган (керівник і заступники державного органу)	Основні напрямки діяльності державного органу, державні програми, плани діяльності державного органу, Положення про державний орган та інші документи	10-15/3	Не більш 30
Структурний підрозділ (керівник і заступники структурного підрозділу)	Положення про структурний підрозділ	3-5/3	Не більш 10
Державний службовець	Посадова інструкція, профіль компетенції	3-5/3	Не більш 5

Способів побудови систем показників результативності існує досить багато, проте, найбільшу популярність здобули принципи побудови збалансованої системи показників (BSC) і визначення ключових показників результативності (KPI).

Проте ще недостатньо приділено уваги практичному впровадженню в практику управління персоналом оцінки ефективності діяльності державних службовців, а заходи на законодавчому рівні, вже не відповідають сучасним вимогам життя суспільства.

Наприклад, у Російській Федерації, у законі № 79-ФЗ від 27 липня 2004 року [264], простежується чітка тенденція оцінки діяльності державних цивільних службовців на основі показників результативності, які закріплюються в посадовому регламенті (інструкції). Крім того, залежно від цих показників для деяких категорій і груп державних службовців можливе застосування особливих схем оплати службової діяльності.

У Казахстані наказом Голови Агентства у справах державної служби від 16 січня 2012 року № 02-01-02/9 «Про затвердження Методики оцінки ефективності управління персоналом» [273] чітко виписані показники, по яких оцінюється поточна діяльність державних органів. Також є Указ Президента Республіки Казахстан від 19 березня 2010 року № 954 «Про щорічну систему оцінки ефективності діяльності центральних державних і місцевих виконавчих органів областей, міста республіканського значення, столиці» [268]. У цілях громадської обізнаності з процесом оцінки державних службовців створено відповідний Інтернет-ресурс <http://www.bagalau.kz/ru> [426].

В Україні поки практика діяльності органів державної влади далека від високоефективної організації [328]. Тому так важливе створення системи ефективності діяльності центральних і місцевих органів влади, а також державних службовців, яка має бути інтегрована у стратегію розвитку державної служби. В якості такої системи пропонується використання КРІ – комплексу вимірів конкретних показників ефективності діяльності окремих суб'єктів (організацій, відділів, співробітників) по виділених напрямках, які пов'язані із стратегічними цілями. КРІ – це кількісні параметри, заздалегідь виявлені та погоджені, це головні чинники успіху державних органів влади і їх структурних підрозділів.

Першим кроком на шляху до розробки і впровадження ключових показників ефективності, тобто досягнення бажаного результату, є визначення державними структурами своїх завдань. На рівні окремого державного службовця і на рівні органу влади в цілому можуть використовуватися одні й ті ж принципи і критерії визначення КРІ, хоча параметри виміру будуть різними. Проте усі вони повинні відповідати вимогам SMART (Specific – бути конкретними, Measurable – бути вимірюваними, Achievable – бути досяжними, Realistic – бути реалістичними, Time bounded – бути обмеженими у часі).

При використанні КРІ вони повинні:

- вимірюватися за однією методикою;
- ґрунтуватися на достовірних даних;
- бути зрозумілими і простими;
- відповідати тому, що вони вимірюють.

Основними цілями використання показників ефективності в практиці роботи органів влади є об'єктивна і точна оцінка діяльності органів влади і державних службовців; вдосконалення системи оплати праці; уточнення посадових регламентів та інструкцій; підвищення достовірності інформації про діяльність органу влади (структурного підрозділу); вдосконалення організаційної структури органу влади; аналіз відповідності функцій державних службовців потребам суспільства; створення системи зворотного зв'язку із споживачами державних послуг та підвищення прозорості діяльності органів влади.

Для державних службовців використання методики КРІ забезпечує прозорість критеріїв системи їхньої оцінки; ясність перспектив кар'єрного зростання; наочність оцінки (оцінка дається в чітких цифрах і динаміці); підвищення мотивації досягнення успіхів у процесі навчання; відчуття значущості своєї роботи [112].

Один з важливих аспектів – це розділення результатів діяльності державних службовців на безпосередні (outputs measures) і кінцеві (outcomes measures) показники (табл. 4.5) [182]. Перші виражаються у кількісних характеристиках об'єму виконаної роботи, а другі – у досягненні соціально значущих цілей і завдань органів влади. При цьому, досягнення кінцевих результатів показує результативність діяльності державного службовця з точки зору суспільства, а досягнення безпосередніх результатів свідчить про те, наскільки ефективною і раціональною була його діяльність з точки зору «внутрішньої» ефективності органу влади.

Таблиця 4.5.

Типи показників результативності діяльності державних службовців

Тип показника результативності	Опис
Показники вхідних ресурсів (Input measures)	Показники, що характеризують витрати на визначену діяльність і (чи) набір вимог до професійних і особистих навичок державного службовця
Показники процесів (Process measures)	Показники, що характеризують терміни і нормативи виконання певної діяльності
Показники безпосередніх результатів (Output measures)	Показники об'єму виконаної роботи (наданих державних послуг)
Показники кінцевих ефектів (Outcome measures)	Показники, що характеризують міру досягнення цілей і завдань органів влади
Показники впливу (Impact measures)	Показники, що характеризують ефект дії державного службовця на певну цільову групу

В практиці КРІ використовуються різноманітні показники [182]:

- *кількісні*. Об'єктивно вимірюються у числах, що мають певний економічний або фізичний сенс, наприклад в гривнях, годинах, відсотках;
- *якісні*. Суб'єктивно оцінюються у балах, що відповідають різним рівням досягнення результату. Наприклад, якість виконання документів, дотримання трудової дисципліни тощо;
- *індивідуальні*. Призначені для оцінки результатів, які залежать тільки від зусиль конкретного співробітника. Це може бути, наприклад, кількість адміністративних послуг, які надав цей державний службовець;
- *командні*. Оцінюють результати роботи проектної групи, структурного підрозділу або усього державного органу. Це може бути загальний об'єм виконаних проектів, задоволеність споживачів адміністративних послуг;
- *фінансові*. Відображають фінансові результати діяльності структурного підрозділу або службовця. Наприклад, рентабельність продажів, чистий прибуток;
- *нефінансові*. Демонструють ринкове положення організації і ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Це може бути частка ринку, продуктивність праці, рівень конкурентних переваг.

При застосуванні системи КРІ до державного органу, жоден відділ і жоден державний службовець не повинні залишатися без призначеного показника, а формулювання створених «Положень про КРІ» мають бути настільки точні, що дозволяють відстежити результативність і оцінити внесок кожного державного службовця.

Визначення цілей діяльності органів влади входить у зону відповідальності представників вищого керівництва, але реалізують намічене саме співробітники. Тому очевидно, що відсутність конкретних завдань, а також відповідної системи оцінки і мотивації призводять до того, що виконавці не координують свої дії із завданнями органу влади і не мають можливості орієнтуватися у стратегічних пріоритетах. Впровадження системи КРІ дозволяє збільшити контроль за діяльністю державних службовців з боку суспільства, оскільки таким чином вибудовується ефективна система управління, яка спрямована на результат.

Наприклад, при реалізації кадрової технології КРІ дуже важливо, щоб застосовані показники були зрозумілі усім державним службовцям. КРІ дозволяє звести уявлення про те, як треба працювати, зокрема, виконувати проект, до єдиного розуміння, надати цільову спрямованість діяльності співробітників і підрозділів. Загальна для усіх система координат дозволяє орієнтуватися у процесі прийняття і виконання рішень, підвищити ефективність діяльності органу влади і направити зусилля державних службовців на досягнення стратегічних цілей організації.

Чинником успіху в державних структурах вважається вдосконалення системи управління персоналом. Вона забезпечується за рахунок кадрової політики, що проводиться, і є комплексом заходів, націлених на рішення ка-

дрових проблем і формування колективу, який здатний забезпечувати ефективне функціонування.

У табл. 4.6 наведені КРІ, які можуть використовуватися службою управління персоналом державного органу.

Таблиця 4.6.

**Приклад ключових показників
для управління персоналом державного органу**

Напрямок	Ключові показники ефективності
Організація праці державних службовців і їх мотивація	<ul style="list-style-type: none"> • середній рівень заробітної плати по категоріях • середній рівень виплат по компенсаціях і соціальних пільгах • відхилення чисельності персоналу від планової
Забезпечення потреби у персоналі	<ul style="list-style-type: none"> • % внутрішнього заповнення вакансій • % співробітників, прийнятих відповідно до заявок • середні витрати на наймання одного працівника
Управління кадровим складом співробітників	<ul style="list-style-type: none"> • середній вік співробітників • освітній рівень • середній стаж роботи • коефіцієнт плинності
Адаптація персоналу державних органів	<ul style="list-style-type: none"> • % працівників, що звільнилися, зі стажем, менше 3 років • % співробітників, невдоволених соціальними програмами, що проводяться
Розвиток персоналу державних органів	<ul style="list-style-type: none"> • % співробітників, включених до кадрового резерву • % призначень співробітників із числа кадрового резерву
Оцінка персоналу державних органів	<ul style="list-style-type: none"> • % спеціалістів, що не пройшли атестацію • % спеціалістів, що отримали підвищення по посаді
Навчання персоналу органів влади	<ul style="list-style-type: none"> • % тих, хто пройшов навчання • середній об'єм витрат на розвиток однієї людини

Ключових показників для кожного державного службовця не повинно бути багато. Досить 4-5 чітко сформульованих КРІ, але головне, щоб кожен з них можна було легко і просто виміряти. При цьому показники результативності повинні відповідати наступним основним критеріям:

- бути чітко пов'язані з цілями і завданнями органів державної влади;
- відображати міру внеску кожного державного службовця у досягнення цілей і завдань;
- повністю відображати виконання основних посадових обов'язків державного службовця;
- бути сформульовані так, щоб у максимальному ступені відтворювати безпосередній вплив державного службовця на динаміку показників результативності.

На сайті <http://www.kpilib.ru> можна більш детально ознайомитись з різними КРІ, і при необхідності, використати у майбутньому впровадженні.

4.3. Методика розробки КРІ та оцінювання результативності

4.3.1. Покрокові заходи

Крок 1. Огляд діяльності органу влади в цілому

Процес розробки показників ефективності та результативності діяльності державного службовця необхідно починати з розгляду організаційних цілей і завдань органу влади, а не з аналізу посадових інструкцій (регламентів) або індивідуальної діяльності. Навіть у тому випадку, коли, здавалося б, відсутня можливість прямої декомпозиції цілей і задач більш високого рівня на нижні рівні управління, такий підхід створює необхідний контекст для розуміння сенсу та змісту індивідуальної діяльності державних службовців.

Перед тим, як приступити до аналізу індивідуальної діяльності державного службовця, необхідно зібрати інформацію про місце конкретної посади у реалізації стратегічних і поточних цілей і задач державного органу влади.

Для правильної розробки індивідуальних показників результативності необхідно познайомитися з усіма або частиною документів, що регламентують діяльність державного органу влади, і чітко відповісти на питання про головні цілі, які відображені у стратегічному плані, і головні цілі у щорічному плані його роботи.

Крок 2. Визначення окремих елементів діяльності структурних підрозділів

Відповідно до декомпозиції цілей «зверху-вниз», для розробки індивідуальних показників результативності державних службовців важливо визначити результати (продукти або послуги) структурних підрозділів органу влади. Ідентифікація результатів структурного підрозділу дозволяє правильно визначити ті завдання, у досягненні яких бере участь кожний державний службовець.

Для визначення того, що є завданням на рівні структурного підрозділу органу влади, можуть використовуватися три методики [438]:

- декомпозиція цілей за каскадним принципом («зверху-вниз»);
- центрування на клієнтах та очікуваннях;
- аналіз робочих алгоритмів.

Метод декомпозиції цілей буде найкраще працювати в органах влади, які мають ясні організаційні цілі й завдання, що зафіксовані в їхній стратегії і відображені у щорічних планах роботи.

Для декомпозиції цілей важливо визначити чіткий зв'язок продукту або послуги структурного підрозділу з організаційними цілями. Якщо виявляється, що основний продукт або послуга структурного підрозділу не впливає на ціль органу влади, то діяльність такого структурного підрозділу підля-

гає аналізу. Такий аналіз може привести до виключення виробленого продукту або послуги або до реорганізації структурного підрозділу.

Метод центрування на клієнтах і очікуваннях передбачає визначення продуктів і послуг, які просуває структурний підрозділ за допомогою фокусування на громадянина і тому, чого він очікує від нього. Цей метод може застосуватись у тих випадках, коли відсутні ясні або чітко прописані цілі і (або) коли для структурного підрозділу чітко вказані клієнти і їх очікування. Найчастіше цей метод добре підходить для структурних підрозділів, які виконують адміністративні функції або функції забезпечення. Даний метод змушує зосередитися на способах досягнення задоволення клієнта (громадянина) і вимагає відповідей на питання про те, хто є клієнтом і якого роду продукт та (або) послугу очікують клієнти (громадяни).

Метод, заснований на аналізі робочих алгоритмів, буде добре працювати для структурних підрозділів, які є відповідальними за повний робочий процес, наприклад, рішення проблемних ситуацій, оформлення та видача документів, підготовка проектів нормативно-правових актів. Цей метод вимагає розробки алгоритму виконання роботи, який являє собою послідовність певних кроків в робочому процесі або проекті.

Щоб побудувати робочий алгоритм, необхідно відповісти на наступні питання про те, як структурний підрозділ виробляє свою продукцію або послуги і які найбільш важливі кроки у цьому процесі.

Крок 3. Визначення індивідуальних результатів для державних службовців

Щоб ідентифікувати індивідуальні результати діяльності, можна використати так звану «результат-рольову матрицю» – таблицю, яка дозволяє визначити результати (продукт або послугу) кожного члена структурного підрозділу [438]. Коли керівники залучають державних службовців до процесу заповнення матриці, то роль кожного з них стає більш прозорою, що є важливим для досягнення високої ефективності всього структурного підрозділу (табл. 4.7).

Таблиця 4.7.

Результат-рольова матриця

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

Крок 4. Перетворення очікуваних результатів у показники результативності

Державні службовці повинні мати, принаймні, один ключовий показник результативності. Ключові показники результативності обов'язково пов'язані з цілями органу влади (структурного підрозділу) і відображають внесок державного службовця в їх досягнення. Необхідно зауважити, що не ключові або додаткові показники результативності можуть бути не пов'язані безпосередньо з цілями більш високого рівня і часто відображають ефективність поточної діяльності. Один зі способів зробити це полягає у тому, щоб розподілити 100% між показниками, ґрунтуючись на їх важливості для органу влади.

Ключові показники результативності встановлюються для таких видів робіт (послуг), які забезпечують досягнення основних результатів діяльності державного службовця. Важливо зауважити, що ключові показники результативності встановлюються для таких службових обов'язків, які є настільки важливими, що незадовільні результати за даним показником можуть привести до того, що ефективність державного службовця в цілому може бути визнана незадовільною. Допомогти правильно вирішити чи віднести показник до ключового або не ключового можуть відповіді на питання про зусилля державного службовця при досягненні результату, часових і інтелектуальних витратах, зв'язку зі стратегічними цілями органу влади.

Необхідно пам'ятати, що ключових результатів діяльності та відповідних показників результативності державного службовця не може бути занадто багато (рекомендується не більше 5). У рамках «результат-рольової матриці» необхідно перерахувати результати діяльності державного службовця, визначити ті з них, які є ключовими (а також не ключовими) та прийняти рішення щодо їх важливості, визначивши вагу кожного з показників у процентах.

Показники результативності формулюються на основі визначених результатів індивідуальної діяльності. Формулювання «результат» має бути перетворене у формулювання «показник результативності». І якщо результат – це вироблений продукт або послуга (і описується як іменник), то показник результативності повинен вказувати на те, як цей продукт або послугу можна виміряти (порахувати). Вимірювання результату можливе через визначення його *кількості* (числа, об'єму), *якості* (відповідності стандарту, задоволеності), *строку* (швидкість, час, оперативність), *вартості* (рентабельність, ціна, економія). Так, наприклад, якщо результатом діяльності є «розглянуті звернення громадян», то показником результативності буде «кількість і строк розгляду звернень громадян».

Формулювання показників результативності та прийняття рішення про їх вигляд та вагу, є мінімально необхідною умовою, що дозволяє використовувати отриману систему з метою планування оцінки і стимулювання резуль-

тативності діяльності державних службовців. У цьому випадку з'являється технічна можливість оцінювати результативність діяльності державного службовця на основі суджень його безпосереднього керівника, а іноді й інших державних службовців (внутрішніх клієнтів). Хоча така система оцінки не буде позбавлена суб'єктивізму, але її застосування, як мінімум, покращує розуміння державними службовцями ключових напрямів і пріоритетів їх діяльності і тих критеріїв, які будуть використовуватися для її оцінки.

Крок 5. Визначення узагальнених і специфічних показників результативності діяльності

Вимірювання результативності пов'язано з визначенням критеріїв, які можна використовувати для об'єктивної і незалежної оцінки того, наскільки добре державний службовець виробляє той чи інший результат.

Щоб розробити критерії результативності для кожного результату діяльності, необхідно вибрати узагальнені показники результативності, за допомогою яких той чи інший результат може бути виміряний в принципі. Потім узагальнені показники результативності перетворити у специфічні показники через їх конкретизацію.

Загальновідомо, що результативність оцінюється 4 узагальненими показниками результативності:

- *кількість*. Вимірюється за допомогою числа вироблених продуктів (виробів) або послуг, або тим, в якій мірі (наприклад, у відсотках) результат був досягнутий;
- *якість*. Показує, наскільки добре державний службовець виконав роботу та (або) наскільки кінцевий продукт або послуга відповідає встановленим стандартам. Якість означає точність, повноцінність, задоволеність;
- *строк* (своєчасність). Визначається, наскільки швидко, оперативно, коли, або до якої дати державний службовець виконав роботу;
- *вартість* (рентабельність). Визначається тим, якою мірою були заощаджені гроші.

Щоб розробити специфічні показники результативності (конкретні значення результативності), у першу чергу необхідно визначити узагальнений показник, який є найбільш важливим (кількість, якість, своєчасність або рентабельність), а потім необхідно визначити, як вимірювати кількість, якість, своєчасність і (або) рентабельність для даного показника.

Крок 6. Визначення критеріїв результативності діяльності

Вирішення цього завдання вимагає визначення кількості рівнів оцінки – вибір певної шкали. Зазвичай використовуються 3-, 4-, і 5-бальні шкали, однак можуть використовуватися 2-, 7-, і 10-бальні шкали. Чим більше розрядів в шкалі (кількість балів), тим краще може бути диференційована оцінка, але тим складніше описати цю шкалу. При цьому, для правильної розроб-

ки критеріїв результативності необхідно знати, який рівень результативності у рамках програми оцінки передбачений як базовий – схвалений керівництвом пороговий рівень результативності, якому повинні відповідати державні службовці. Кожен ключовий показник повинен мати значення, відповідні такому пороговому (або задовільному) рівню, який означає, що робота виконана у достатній мірі успішно, тобто на прийнятному рівні.

Як тільки будуть визначені специфічні показники результативності, можна починати описувати критерії результативності, починаючи з базового рівня. Слід також відзначити, що якщо критерії результативності мають числове (кількісне) значення, то вони повинні бути описані у вигляді певного діапазону. Якщо критерії не є числовими значеннями, то вони повинні бути описані шляхом перерахування факторів, які можуть відслідковуватися і спостерігатися. Але не кількісного виміру необхідно уникати.

Крок 7. Визначення суб'єктів оцінки результатів діяльності

При проведенні оцінки діяльності державних службовців можуть використовуватися різні суб'єкти оцінки (оцінювачі): керівники; підлегли; колеги; клієнти (громадяни); сам державний службовець; експерти; автоматизована система.

Необхідно зауважити, що для більшості цих оцінювачів характерний суб'єктивізм і все, що притаманне «людському фактору». Автоматизовані системи є частиною системи об'єктивного контролю діяльності державних службовців, при якій практично виключається «людський фактор» з оцінки. Хоча, у повному сенсі цього слова, їх не можна назвати суб'єктами оцінки, тому що вони є способами отримання інформації про діяльність державних службовців. У цьому випадку роль оцінювача, по суті, виконує адміністратор – оператор автоматизованої системи.

Крок 8. Перевірка показників оцінки результатів діяльності

Після того, як система показників і критеріїв результативності розроблена, її необхідно ще раз перевірити на життєздатність, відповівши на наступні контрольні питання:

1) Чи передбачає формулювання показників можливість диференційованої оцінки діяльності державного службовця. Якщо формулювання показника результативності не дозволяє виставити оцінку, значить його не можна виміряти (значить це не показник результативності);

2) Чи включають у себе показники всі чотири або хоча б один із наступних елементів: кількість, якість, терміни (своєчасність) та вартість (рентабельність);

3) Чи носять показники результативності конкретику. Це необхідно для того, щоб з формулювання самого показника було зрозуміло, які результати очікуються від державного службовця.

4.3.2. Приклад застосування методики оцінювання результатів діяльності

Для практичного використання адаптуємо одну з методик оцінки персоналу за КРІ [209]. Суть цієї методики полягає у тому, що для проведення процедури оцінки за КРІ для кожної посади мають бути підготовлені дві таблиці (моделі):

- таблиця компетенцій;
- таблиця результатів.

У таблиці результатів перераховуються усі можливі назви показників для оцінки результатів роботи державного службовця, а в таблиці компетенцій – компетенції, які визначені для цієї посади. Із цих двох таблиць вибираються 4-5 ключових показників для оцінки результатів і компетенцій працівника у періоді роботи і записуються в персональну таблицю результативності (табл. 4.8) [129].

Таблиця 4.8.

Приклад персональної таблиці результативності

Ключові показники (КРІ)	Вага КРІ (K_{kpi})	База	Норма	База (В)	Норма (N)	Факт (F)	Результат (R) %	Приведений результат (R_N) %
Якість спілкування з громадянами (оцінка за 5-бальною шкалою)	0,15	1	3	20	60	80	150	22,5
Прострочені заявки, %	0,15	10	5	10	5	4	120	18
Якість виконання документів-заявок (оцінка за 5-бальною шкалою)	0,25	1	3	20	60	60	100	25
Скарги громадян, %	0,2	5	2	5	2	1	133,3	26,67
Середній час на обробку однієї заявки, хв.	0,25	40	30	40	30	32	80	20
Коефіцієнт результативності (рейтинг) (K_R), %								112,17

Спочатку, відповідно до пріоритетів безпосереднього керівника, для вибраних показників вибираються вагові коефіцієнти, що дають в сумі 1 (це стовпець **Вага КРІ** (K_{kpi}) в табл. 4.8). Потім для кожного показника задаються два рівні ефективності:

1) *База* – неприпустимий рівень. Це своєрідна точка відліку результативності. Якщо фактичне значення показника гірше, ніж база, то воно розглядається як нульовий результат.

2) *Норма* – нормативний рівень. Це норматив або план, який повинен обов'язково виконуватися. У запропонованій методиці нормі відповідає 100%.

Після закінчення місяця (кварталу, півріччя, року) оцінюються фактичні значення показників КРІ. При цьому кількісні показники вимірюються за метричною шкалою, а якісні показники – у балах. Найчастіше для оцінювання якісних показників, використовуються 5-бальні або 7-бальні шкали. Наприклад, за 5-бальною шкалою 1 – це неприйнятний результат, 2 – посередній рівень, 3 – нормальний (достатній), 4 – відмінний, 5 – видатний результат.

Проте, у такому вигляді над оцінками показників некоректно здійснювати арифметичні дії, оскільки вони різномірні. Тому для оцінювання якісних КРІ можна використати «квазіметричну» 100-бальну шкалу. Спираючись на цю шкалу, можна гнучко встановлювати значення для оцінки якісних КРІ: база – від 0 до 20, норма – від 40 до 60 (табл. 4.9), а потім привести їх у вид, зручний для розрахунку (стовпці **База (В)** і **Норма (N)**) в табл. 4.8 [209].

Після оцінювання фактичного значення КРІ, визначається результат (**R**) роботи (у %) за цим показником за формулою:

$$R = (F-B) / (N-B) \times 100 \quad (4.1)$$

Таким чином, якщо фактичний рівень показника знаходиться у межах норми, то результат **R** за цим показником – це деяка оцінка від 0 до 100%. Якщо ж фактичний рівень перевершує норму, то $R > 100\%$ (див. табл. 4.8).

Таблиця 4.9.

Відповідність оцінок шкалі

Тип результату	Неприйнятний результат (База)	Посередній результат	Нормальний результат (Норма)	Відмінний результат	Видатний результат
Оцінка	1	2	3	4	5
«Квазіметрична шкала»	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100

Після оцінки результату за кожним показником можна отримати приведенний результат (**R_N**) (див. табл. 4.8) за формулою:

$$R_N = R \times K_{kpi} \quad (4.2)$$

Для визначення загального результату, або Коефіцієнта результативності (рейтингу) K_R , треба скласти значення усіх R_N . Підсумком буде середньозважений загальний результат роботи з урахуванням важливості й фактичних значень усіх KPI, призначених державному службовцеві. Надалі ці оцінки можуть використовуватися для ранжування і у системі преміювання.

Оскільки у будь-якому державному органі велика кількість державних службовців і посад, то вести вручну розрахунки коефіцієнтів результативності зовсім недоцільно. Тому має сенс скористатися відповідними програмними продуктами, наприклад:

- KPI-Drive – автоматизована система управління персоналом, що дозволяє контролювати виконання доручень, оцінювати ключові показники ефективності (KPI), розраховувати премії та підвищувати результативність діяльності структурних підрозділів та органу влади [393];
- Програма KPI MONITOR дозволяє спроектувати і автоматизувати системи показників організації або закладу будь-якої складності, використовуючи як вже існуючі концепції (BSC, 6-Сигма), так і формуючи свою власну систему KPI [467];
- Система KPI Suite є універсальним «конструктором» веб-додатків для управління організацією. Вона дозволяє консолідувати дані, формуючи ієрархічні системи показників з урахуванням логіки їх взаємозв'язків, проводити аналітичні операції будь-якої складності, а також відображати результати у різних графічних представленнях і аналітичних зрізах [474];
- QPR Metrics – це рішення для ефективного управління за KPI. Зазначений програмний продукт створено для моделювання будь-яких систем показників, використовуючи такі методики оцінки як BSC, 6 Сигма, системи операційних показників, системи мотивації персоналу [157].

Для формування оцінки діяльності державного службовця O_{kpi} пропонується отримані для кожного державного службовця значення K_R (див. табл. 4.8) динамічно нормувати до стенів від 1 до 9 (див. розділ 2.5).

4.4. Громадська оцінка діяльності державних службовців

Даний вид оцінки може застосовуватись в основному для органів влади або їх підрозділів, які надають послуги кінцевим споживачам (фізичним особам і організаціям). При проведенні цього виду оцінки дуже складно організувати індивідуальну оцінку кожного державного службовця, тому у міжнародному досвіді часто використовується оцінка споживачами якості надання державних послуг на основі соціологічних опитувань. Наприклад, в Російсь-

кій Федерації проблематика оцінка діяльності державного службовця з боку громадянського суспільства чітко визначена в Указі Президента РФ від 07 травня 2012 року № 601 [269].

Громадська оцінка O_{ro} – це інструмент оцінки ефективності та результативності службової діяльності державного службовця у рамках оцінки його діяльності, в якому з боку оцінюючих експертів виступають громадяни, представники референтних соціальних груп та інститутів. В якості об'єкта громадської оцінки пропонується використовувати ефективність діяльності державного службовця, наприклад, у сфері державних послуг, роботи із зверненнями громадян та організацій.

Результати громадської оцінки використовуються в якості ключових показників ефективності та результативності при проведенні оцінки діяльності окремих державних службовців, що впливають на результати діяльності державного органу, що є об'єктом громадської оцінки.

При використанні громадської оцінки у рамках оцінки ефективності та результативності діяльності державних службовців, необхідно визначити:

- перелік державних службовців, для оцінки діяльності яких встановлюються показники ефективності та результативності, що вимірюються на основі громадської думки;
- показники ефективності та результативності, які вимірюються на основі громадської думки;
- способи отримання інформації, яка відображає громадську думку про об'єкт громадської оцінки;
- обробку та аналіз громадської думки.

Затвердження переліку державних службовців, для оцінки ефективності та результативності діяльності яких встановлюються показники, вимірювані на основі громадської думки, здійснюється керівником органу влади (структурного підрозділу) виходячи з того, що громадська оцінка може проводитися тільки щодо державних службовців, що впливають на результати діяльності органу влади, що є об'єктом громадської оцінки.

Показники ефективності та результативності, вимірювані на основі громадської оцінки, входять до загального складу показників ефективності та результативності, які входять у «Довідник показників ефективності та результативності».

Вибір способів збору інформації для відображення громадської думки про об'єкт громадської оцінки, повинен здійснюватися з урахуванням наявних у розпорядженні органу влади технічних ресурсів для отримання, обробки та аналізу результатів громадської оцінки. Для організації громадської оцінки можуть використовуватися очні та заочні опитування (табл. 4.10).

Таблиця 4.10.

Способи збору інформації громадської оцінки державних службовців

Очні опитування	Заочні опитування
<ul style="list-style-type: none"> • очне (анкетування) опитування одержувачів державних послуг у місцях надання державних послуг • вуличне опитування громадян 	<ul style="list-style-type: none"> • опитування (анкетування) одержувачів державних послуг у місцях надання державних послуг • опитування одержувачів державних послуг через електронні термінали • SMS-опитування громадян • поштове опитування громадян • телефонне опитування громадян • опитування на офіційних сайтах державних органів або на Інтернет-порталі державних послуг • опитування на сайтах соціальних мереж

Для забезпечення об'єктивності суспільної оцінки і застосування її результатів для оцінки службової діяльності державних службовців при розробці та оцінці досягнення планових значень показників ефективності та результативності, слід:

- використовувати тільки ті показники ефективності та результативності, які вимірюються на основі громадської думки, на підсумкове значення яких оцінювані державні службовці роблять безпосередній вплив у ході виконання посадових обов'язків;
- узгоджувати показники ефективності та результативності, які вимірюються на основі громадської думки, з державними службовцями, при оцінці ефективності та результативності професійної службової діяльності яких планується використання даних показників;
- співвідносити показники ефективності та результативності, які вимірюються на основі громадської думки, з цілями діяльності органу влади та його структурних підрозділів.

Для збору інформації, що відображає громадську думку про діяльність державного службовця, кадрова служба органу влади спільно із зацікавленими структурними підрозділами формує питання для анкетування. При цьому пропонується:

- формулювати питання чітко, коротко, доступно для розуміння;
- використовувати питання, які містять нейтральну інформацію, що не формують у респондента спочатку позитивного чи негативного ставлення до об'єкта громадської оцінки;
- використовувати як закриті запитання (питання, які потребують однозначної відповіді – «Так», «Ні»), так і відкриті запитання, які дозволяють описати свою думку стосовно об'єкту суспільної оцінки;
- в якості шкали оцінювання використовувати стени від 1 до 9 (10).

Для забезпечення репрезентативності вибірки респондентів у громадську оцінку рекомендується враховувати не менше 800 оцінок респондентів для кожного показника ефективності діяльності державного службовця.

У процесі організації та проведення в органі влади громадської оцінки приймають участь керівник державного органу, його заступники, керівники структурних підрозділів, а також представники громадської ради.

Наприклад, ефективним рішенням щодо громадської оцінки діяльності державних службовців може бути он-лайнова система моніторингу діяльності ЦНАПів (центрів надання адміністративних послуг) та якості наданих адміністративних послуг, відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» [311]. У цьому випадку споживачі адміністративних послуг отримують публічний інструмент щодо висловлення свого враження про якість отриманих послуг, а органи влади матимуть зворотній зв'язок щодо діяльності ЦНАПів. При цьому, серед показників оцінки діяльності ЦНАПів, які надають до он-лайнової системи споживачі адміністративних послуг, можуть бути:

- середній час отримання адміністративної послуги;
- час очікування у черзі;
- фактичний час отримання адміністративної послуги;
- оцінка діяльності адміністратора за 5-бальною шкалою.

Необхідно зазначити, що у Російській Федерації Постановою Уряду від 12 грудня 2012 року № 1284 вимагалось створення аналогічної національної системи ще у 2013 році [271].

Розділ 5.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5.1. Питання юридичного забезпечення процедури тестування

Через незастосування в Україні визнаної і перевіреної на практиці системи психологічного професійного тестування при допуску державних службовців до роботи в органах влади очікувати від системи державного управління досягнення вагомих і значущих результатів українське суспільство на-вряд чи може.

Оцінювання являє собою приклад міждисциплінарної проблеми: за своїм походженням і критеріями воно є соціально-економічним завданням, а за методами її вирішення – психометричним та медико-біологічним. За кордоном, зокрема в Європі та США, для забезпечення якісного використання психологічних методів відбору та найму персоналу доступні добре розвинена галузь теоретичних знань і безліч психологічних тестів, а також організації, які розробляють ці тести. Крім того, такі організації надають послуги з проведення комплексного аналізу результатів тестування та підготовки звітів. Як правило, при цьому використовується не один, а кілька тестів, що мінімізує помилки оцінювання, а відповідно, і помилки відбору та найму персоналу.

Використання тестів дає помітне підвищення ефективності праці та економії коштів на професійну підготовку персоналу різного рівня компетенції та відповідальності [395]. Наприклад, у США, понад 60 років, тому наводилися такі результати застосування тестів: якщо підготовка касира для роботи у магазині складала 700 доларів, то застосування тільки одного тесту сприяло відбору більш придатних осіб до цієї роботи й знижувало вартість підготовки касира до 427 доларів [463]. При цьому, чим дорожче коштує підготовка фахівців, тим економічно ефективніше застосування тестів.

В табл. 5.1 коротко представлені переваги і недоліки психологічного тестування.

Психологічні тести, як джерело інформації про осіб, володіють високим ступенем достовірності і, чим вужче вони спеціалізовані, тим вірніше отримана інформація. Тому для проведення тестування використовують (а іноді і створюють) відразу кілька тестів («батарею»), що діагностують необхідні для даної професії розумові, особистісні, мотиваційні й вольові якості.

Таблиця 5.1.

Переваги та недоліки психологічного тестування

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Більш повна інформація про співробітника, що полегшує прийняття управлінських рішень • Можливість з достовірністю до 80% спрогнозувати поведінку співробітника • Можливість розробити рекомендації по трудовій взаємодії із співробітником для керівника, підібрати для нього індивідуальні мотиватори • Скорочення витрат на відбір кандидатів 	<ul style="list-style-type: none"> • Витрати на утримання в штаті кваліфікованого психолога (або декількох психологів) • Витрати на обладнання та утримання приміщення для тестування • Тривалість процедури тестування • Імовірність відмови кваліфікованих кандидатів проходити тестування

Психологічний тест являє собою об'єктивний і стандартизований вимір ретельно відібраних зразків поведінки людини у різних життєвих ситуаціях. Повсякденне життя зобов'язує точно формулювати і виконувати мінімальні кваліфікаційні вимоги до людської діяльності у різних сферах, тим більше у державному управлінні. Об'єктивна оцінка державного службовця свого рівня діяльності й усвідомлення того, що йому зрозуміло і що незрозуміло, є першим кроком до покращення своїх результатів.

Важливо охарактеризувати внутрішній світ державного службовця, виявивши його прагнення до досягнень і самоствердження, його здібності, мотиви і почуття, характер, наполегливість, систему цінностей, лідерство, агресивність, стереотипність мислення, креативність, толерантність, емоційний інтелект, стресостійкість.

На думку З. Фрейда багато психологічних характеристик людини формуються у дитинстві і залежать від того, в яких умовах вона жила, зростала, виховувалася і вчилася. До 6-7 років основні особистісні риси людини вважаються сформованими і залишаються в основному незмінними протягом усього життя. Виявити ці якості можна за допомогою спеціального тестування, яке сьогодні може бути просто і ефективно перенесено на комп'ютерні технології та програмне забезпечення.

Тест (з англ. test – випробування, проба, перевірка) – це стандартизована методика, призначена для оцінки тієї чи іншої властивості або групи сумісних властивостей. Сьогодні налічується декілька тисяч різноманітних психологічних тестів, націлених на діагностику психологічних процесів, станів і властивостей людини, а також людських відносин [101, 342, 343, 371, 384].

Тим часом, тестування схоже на звичайне обстеження і може мінятися залежно від його цілей. У багатьох країнах, у тому числі і в Україні, при Міністерстві внутрішніх справ, силових і фіскальних структурах створені лабораторії психофізіологічного тестування і центри діагностики [164, 165, 253, 319]. Не останню роль у цьому відіграє «детектор брехні» (поліграф), що за-

стосовується під час обстеження особового складу силових структур у так званому режимі *скринінгу*, або *поліграфного тестування*, яке відноситься до нетрадиційних методів оцінки персоналу.

У ряді країн використання даного технічного засобу чітко регламентовано на законодавчому рівні: у різні роки були прийняті відповідні закони у США, Литві, Молдові, Киргизькій Республіці, Канаді, Китаї, Колумбії, Латвії, Естонії, Південній Кореї, Сербії, Сінгапурі, Фінляндії тощо. Наразі, перевірки на поліграфі проводяться більш ніж у 75 країнах світу [419].

До речі, за даними дослідження, проведеного серед державних службовців Кіровоградської області у 2014 році [121, 137], тільки 16% респондентів не бачать необхідності перевірки чиновників на чесність і надійність (58% вважають за необхідне перевіряти всіх державних службовців на чесність і надійність, 25% вважають за необхідне перевіряти тільки керівників).

Потрібно зауважити, що більшість українців готові пройти перевірку на «детекторі брехні», щоб влаштуватися на роботу. Про це, наприклад, свідчать результати опитування, проведеного Дослідницьким центром рекрутингового HR-порталу Superjob.ua серед 1200 економічно активних жителів України. Так, на запитання: «Чи згодні ви пройти перевірку на детекторі брехні при прийомі на роботу?» позитивно відповіли 69% респондентів [406].

Очевидно, що введення практики поліграфного тестування у тих державних органах, які перебувають під загрозою ризику корупції, а також інших форм зловживань службовою посадою, може мати сильний превентивний ефект по відношенню до численних спокус, з якими стикаються державні службовці. Потрібно зауважити, що у США у 70% комерційних компаній при прийомі на роботу застосовується поліграф.

Починає використовуватись і тестування на благонадійність за ізраїльською системою MIDOT, яке оцінює ризики деструктивної поведінки і зловживань персоналу. Так, в літку 2015 року таке тестування використовувалось під час відбору керівників двох державних підприємств [173]. В листопаді 2015 року використання MIDOT для оцінювання податківців центрального апарату Державної фіскальної служби України було анонсовано її керівником Р. Насіровим [403].

В основі рішень системи MIDOT лежить оцінка не професійних, а етичних цінностей і морально-етичних суджень особистості, що дає підставу прогнозувати тенденції в її поведінці на державній службі.

Система MIDOT використовує складний алгоритм оцінки, який бере до уваги картину загальноприйнятих (патерн) стандартів суспільного сприйняття стосовно кожного питання. В основі оцінки лежить комплексний алгоритм, який враховує загальну реакцію особистості на питання, щодо посадових порушень, що, у свою чергу, аналізується з різних позицій. Відбувається постійне порівняння протиріч у відповідях в рамках однієї теми і одночасно

з відповідями на питання з інших тем. Така інформація накопичується і аналізується [472].

Тест MIDOT включає питання, які піддаються оцінці, і питання загального інформаційного характеру, які не оцінюються. Питання, які оцінюються, формують основу для аналізу ризиків в поведінці, а інформаційні питання забезпечують додаткову інформацію для формування біографічного портрета. Загальна база питань включає більше 600 питань. Кожне питання є індивідуальним, а характер його формулювання визначається варіантом відповіді на попереднє питання.

Однак, поліграфне тестування і тестування на благонадійність навряд чи можна назвати спеціальним професійним тестуванням, тому що воно не може принести бажаний результат, оскільки не здатне виявити основні особистісні якості і компетентності, якими повинен володіти державний службовець. Воно визначає тільки чесність і надійність.

Державний службовець відіграє найважливішу соціальну роль у суспільстві, яка включає в себе психологічні установки людини і зовнішні форми їх прояву, характерні саме для цієї ролі. Тому необхідне тестування, орієнтоване на кардинальну зміну кадрової політики у сфері державної служби до якісно нового рівня.

Відсутність реального спеціального психологічного професійного тестування для різних професійних груп, у тому числі й державних службовців, негативно позначається на результатах діяльності [404]. На Заході і у США тестування розвивалося і продовжує розвиватися наростаючими темпами, оскільки воно ефективно сприяє вирішенню завдань у різних сферах повсякденного життя сучасного суспільства.

Тести мають бути впроваджені у практику ще й тому, що це той інструмент, який виявляє і компенсує ненадійність, суб'єктивність, тенденційність і помилковість персоніфікації. Якщо тести використовуються належним чином, то вони виконують важливу функцію, максимально запобігаючи подальшій неадекватній реакції посадової особи у конкретних ситуаціях, коректуючи кадрову політику під час процедур відбору.

Наскільки законне застосування тестів при прийомі на роботу та оцінці діяльності? Останнім часом, поряд з тестами для оцінки ефективності роботи застосовуються тести для оцінки рис характеру і властивостей, що сприяють ефективному виконанню роботи, – так звані психологічні тести. Такі тести на сьогодні трудовим законодавством (трудовими кодексами) більшості країн не передбачені, але немає і прямої заборони на їх проведення. Якщо виходити з позиції: «дозволено те, що не заборонено законом», то психологічне тестування під час прийому на роботу застосовувати можна.

У різних країнах надається перевага різним методикам оцінювання. Так, наприклад, тестам на здатності у Франції надається перевага у 49%, особистісним тестам – у 42%, центрам оцінки – у 19%. В Англії, відповідно –

70%, 64% і 39%. За даними М. Сміта і І. Робетрона, достовірність отриманої оцінки визначається таким чином: центри оцінки – 70%, професійна психодіагностика, тести здібностей – 50-60% [64, 279].

Щоб «узаконити» тестування співробітників (державних службовців), установі потрібно прийняти локальний нормативний акт (наприклад, Положення про тестування державних службовців), в якому будуть регламентовані порядок його проведення, порядок розробки та затвердження тестів, відповідальні особи за його розробку і проведення тощо. Результати тестування можна зберігати згідно з порядком, аналогічним роботі з персональними даними співробітників. Це сьогодні має місце в Україні, наприклад у силових відомствах [164, 319].

Вкрай важливо зазначити, що проведення тестування державних службовців буде мати сенс у тому випадку, якщо буде змінено рівень оплати їх праці. У 2015 році країна була свідком, як проводилось тестування детективів Національного антикорупційного бюро України (НАБУ), коли на одне місце претендувало понад 20 осіб. При цьому, заявлена заробітна плата детектива у цьому державному органі складає 30 000 гривень [73].

Чому необхідно «узаконити» тестування як метод оцінки державних службовців? Причин кілька:

- тестування – це найбільш об'єктивний метод оцінки;
- кожен тест (тестова методика) пройшов стадію розробки та перевірки, тому одержувані дані, є статистично перевіреними і математично достовірними;
- тести дозволяють виявити несподівані сторони державного службовця, які можуть бути ретельно приховані, наприклад, під час співбесіди;
- під час тестування можна визначити не тільки ті можливості й характеристики, які спостерігаються на даний момент, але і здібності й задатки, які можна розвивати у майбутньому;
- результати тестування державних службовців є основою для подальшого уточнення за допомогою інших методів оцінки при виникненні такої потреби.

Наприклад, у Російській Федерації «Методичний інструментарій по організації відбору кадрів на заміщення вакантних посад державної цивільної служби» [246] у якості обов'язкової процедури визначає використання тестування при відборі кандидатів, що має забезпечити об'єктивну і прозору оцінку відповідності кандидата кваліфікаційним вимогам. Цим документом визначені вимоги до тестів і створення єдиної бази тестових питань за напрямками діяльності державного органу та здійснення систематичного оновлення питань. Кандидат може попередньо ознайомитися зі зразками варіантів тестів на спеціальному порталі [80]. Крім того, визначено, що тестування проходить у комп'ютерній формі у день проведення конкурсу, а складність тесту залежить від категорії посади, на яку претендує кандидат.

Зазначений Методичний інструментарій [246] вимагає проведення тестування у спеціально обладнаному комп'ютерному приміщенні, зі встановленим відеозаписуючим пристроєм, в присутності представників кадрової служби державного органу або конкурсної комісії (у разі проведення відбору за конкурсом). Перед початком тестування проводиться детальний інструктаж учасників щодо правил та умов проведення тестування під особистий підпис. При порушенні учасником правил тестування він буде відсторонений від тестування з винесенням нульової оцінки за підсумками тестування. По закінченні тестування учасникам виставляються бали.

У деяких пострадянських країнах створені центри тестування державних службовців [266, 427].

В Україні, на жаль, робота з розвитку механізмів тестування та оцінювання державних службовців не ведеться. Хоча, на початку 2014 року у парламенті зареєстровано законопроект № 4663 від 09 квітня 2014 року, який визначає необхідність проведення тестування державних службовців [77]. У законопроектах «Про державну службу» [316] і «Про службу в органах місцевого самоврядування» [332] запропонована норма щодо тестування.

Цілком очевидно, що для реалізації тестування державних службовців мають бути розроблені та затверджені Положення про Центр тестування та оцінки державних службовців та Правила проведення тестування, наприклад, як у Казахстані або у Киргизькій Республіці.

5.2. Технічне забезпечення тестування

Сьогодні західні організації спеціалізуються на розробці сучасних методів оцінки кадрів і наданні консультаційних послуг. Однією з них є Personnel Administration (штаб-квартира в США) розроблено метод «інвентарний список переваг», який містить 90 пар суджень [419]. «Вимірюванню» піддаються 20 чинників людської поведінки у процесі роботи. Процедура заповнення опитувальника триває 10-15 хвилин, що відразу дає зворотній зв'язок. Зазначений метод дозволяє оцінити службовців будь-якого рівня – від керівника до підлеглого.

Важливо виділити такі основні принципи тестування:

- об'єктивність;
- справедливість і гласність;
- систематичність;
- гуманність і етичність;
- науковість і ефективність.

Результати досліджень показують, що є значна кількість критеріїв для оцінки кожного із зазначених аспектів якості тестів і тестових завдань. Акту-

альною є задача розробки методів, алгоритмів і відповідних програм, що реалізують багатокритеріальну оцінку і ранжування респондентів [175].

У сучасних умовах реалізація процедури тестування державних службовців можлива за допомогою комп'ютерного тестування – тестування у формі діалогу між респондентом і комп'ютером. При цьому тестові завдання відображаються на екрані монітора, а відповіді вибираються (або вводяться) з клавіатури або за допомогою комп'ютерної миші.

Комп'ютерне тестування активно використовується у педагогічній практиці і практиці підбору персоналу. Цілком очевидно, що воно витіснить традиційні методи тестування типу «олівець - папір» [459]. При цьому, основні переваги комп'ютерного тестування, як показує практика, полягають у:

- *об'єктивності* – обробка результатів тесту проводиться комп'ютером, виключається фактор суб'єктивного підходу;
- *валідності* – велика кількість завдань тесту охоплює весь обсяг тестової методики, що виключає фактор «лотереї»;
- *справедливості та демократичності* – всі респонденти знаходяться у рівних умовах, а програмне забезпечення виключає помилки, оскільки використовує один і той же алгоритм обробки;
- *масовості і короткочасності* – можливість за певний встановлений проміжок часу охопити велику кількість респондентів;
- *розкритості і свободі* – комп'ютер не може ні оціночно, ні емоційно реагувати на неправильні й невдалі відповіді респондента;
- *технологічності і швидкості* – дозволяє використовувати задані алгоритми і машинну обробку відповідей;
- *економічності* – не потрібно займатися рутинною роботою (виготовлення бланків, інструктаж, видача завдань, ведення протоколу, підрахунок і обробка результатів), з'являється можливість накопичення та збереження електронної бази даних для аналізу.

З іншого боку, комп'ютерне тестування має і деякі недоліки. Так, спілкування людини з комп'ютером має свою специфіку, і не всі однаково спокійно ставляться до комп'ютерного тестування. Іноді негативне ставлення до комп'ютерного тестування викликане відсутністю зворотного зв'язку, що може обумовлювати ймовірність помилкових відповідей (можна невірно зрозуміти інструкцію, переплутати клавіші для відповідей тощо). Крім того, у деяких людей може виникати так званий ефект психологічного бар'єру, а у деяких – ефект «понад довіри» [459].

При комп'ютерному тестуванні фахівці мають справу тільки з отриманими результатами. Вони не бачать респондента, не спілкуються з ним, а значить, не володіють про нього додатковою інформацією, не можуть з'ясувати його дійсні властивості й здібності.

І, тим не менш, сьогодні є безліч програмних продуктів для тестування і оцінювання персоналу не тільки на окремих комп'ютерах, наприклад, про-

грамні комплекси «P-PROFILE» [338], «VegaTest» [193], «Effecton Studio» [344], WAIS 2.0 [337], TriMetrix [194] але й на серверах (сайтах організацій, які спеціалізуються на питаннях психодіагностики), наприклад, <http://www.best-training.ru>, <http://hrm21.ru/rus/tests>, <http://b-t.com.ua>, <http://www.hrm.ua>, <http://www.hrliga.com>, <http://www.expersonnel.ru>, <http://www.all-tests.ru>, <http://www.gurutestov.ru>, <http://www.psychometrika.ru>.

Крім того, є й програмні середовища для розробки різних тестів, наприклад: INDIGO [339], Конструктор тестів Keepsoft [197], SunRav TestOfficePro [260].

Але для вирішення завдань управління персоналом (у тому числі й оцінювання) органів влади необхідні єдині он-лайніві інформаційні системи, які б відповідали сучасним вимогам технологічності і безпеки. Чим, власне кажучи, вже сьогодні займаються деякі країни, на відміну від України, де інформатизація управління персоналом (в частині облікових процедур) залишилась ще в минулому столітті [331].

Так, наприклад, у 2013 році Міністерство зв'язку і масових комунікацій Російської Федерації оголосило про проведення відкритого конкурсу на виконання робіт зі створення єдиної інформаційної системи управління кадровим складом державної цивільної служби (ЕІСУ КС) на базі інфраструктури федеральної державної інформаційної системи «Федеральний портал державної служби та управлінських кадрів» [80].

У Казахстані створюється інтегрована інформаційна система управління персоналом державної служби «е-кизмет» [161, 260, 299]. В рамках проекту (2013-2015 роки) заплановано реалізувати 32 підсистеми, які об'єднані у 9 блоків [381]:

- інформаційного самообслуговування;
- управління процесами навчання;
- управління процесом відбору;
- обліку праці;
- кадрових операцій;
- оцінювання;
- стратегічного управління;
- контролю;
- технологічних підсистем.

Представлені вище російську і казахську системи можна розглядати як прототип для створення національної інформаційно-аналітичної системи управління персоналом державної служби. Але у будь-якому разі для реалізації процедур оцінювання державних службовців необхідно, щоб використовувалися такі підсистеми, як:

- «Кадровий облік»;
- «Штатні розписи»;
- «Тестування»;

- «Оцінювання»;
- «Конкурсний відбір»;
- «Управління компетенціями та планування кар'єри».

Підсистема «Кадровий облік» повинна забезпечити створення і підтримку єдиної бази державних службовців за рахунок виконання таких функцій:

1) ведення особової картки співробітника: загальні дані (ПІБ, дата народження, адреса, освіта, кваліфікація, трудовий стаж, стаж державної служби, військовий облік), дані про проходження державної служби (дати прийому, переведення і звільнення, посада, відділ, відомості про підвищення кваліфікації), дані, пов'язані зі встановленням заробітної плати (оклад, надбавки), дані про заохочення і стягнення; дані про оцінки та атестації;

2) розрахунки: стажу служби, періодів тимчасового виконання обов'язків, відпусток, надбавок тощо;

3) забезпечення можливості прикріплення файлів до картки співробітника (із присвоєнням категорії даних – автобіографія, заява тощо);

4) забезпечення прямого доступу співробітників державної служби до перегляду інформації про себе та введення даних (доступ для оновлення інформації про зміну імені, сімейного стану, адреси, контактних даних; ведення обліку відпусток, періодів навчання, перебування на лікарняному та інших причин відсутності, а також оновлення переліку своїх компетенцій, відомостей про отриману кваліфікацію);

5) налаштування повідомлення працівників служб персоналу органів влади про відповідні зміни (через використання електронного цифрового підпису);

б) захист персональних даних державних службовців та забезпечення особливого доступу спеціально уповноважених осіб до цих даних;

7) виконання спеціальної перевірки (перевірка даних про здобуту освіти, даних про наявність/відсутність судимості, стану здоров'я, перевірка причетності до юридичних осіб, перевірка доходів-витрат). Результати спеціальних перевірок прикріплюються до картки державного службовця і не повинні бути доступні для перегляду державному службовцю;

8) формування різних внутрішніх звітів органів влади та їх структурних підрозділів та зовнішніх звітів щодо персонального обліку за запитами громадян, наказів по персоналу у вигляді звітів регламентованої форми.

Підсистема «Кадровий облік» має бути повністю інтегрована з підсистемою «Штатні розписи», яка буде виконувати наступні функції:

- ведення ієрархічного довідника органів влади з можливістю створення інших видів ієрархічної взаємодії;
- ведення ієрархічного переліку структурних підрозділів органів влади з підтримкою версій організаційної структури;

- забезпечення можливості зберігання положень про органи влади та їх структурні підрозділи у вигляді прикріплених файлів;
- ведення штатних розписів, з можливістю зберігання версій (діючий штатний розпис, недіючий штатний розпис, розпис, не введений у дію);
- ведення посад у розрізі категорій посад з можливістю зберігання посадових інструкцій та профілів посад;
- визначення переліку надаваних державних послуг;
- формування наказів з організаційної структури і штату у вигляді відповідних звітів;
- для створених елементів організаційної структури повинні встановлюватися періоди дії (дата початку та дата закінчення дії) відповідних елементів.

Підсистема «Тестування» повинна забезпечувати виконання таких функцій:

- оголошення про проведення тестування;
- прийому документів претендентів;
- формування та опублікування графіка проведення тестування;
- реєстрації респондентів за заявкою органу влади, окремо для кожного регіону;
- видачі дозволу або блокування респондента, у разі необхідності;
- запуску програми тестування;
- проходження претендентами процедур тестування;
- видачі результатів у вигляді бланку суворої звітності встановленого зразка (сертифіката);
- формування звітів встановленої форми за результатами тестування.

Підсистема «Оцінювання» повинна надавати функціональні можливості з: планування кар'єрного зростання службовців, формування та ведення планів їх переміщення, отримання повної картини про ключові компетентності, про те, як їх розвивати і переміщати в рамках органу влади для отримання найкращого результату.

Базові функції підсистеми «Оцінювання» повинні забезпечувати реалізацію наступних типових процесів:

- виявлення ключових співробітників, посад і позицій для своєчасного планування заміщення, розвитку та просування;
- виявлення успішних кандидатур з резерву на посаду;
- використання сучасних методів управління «талантами», автоматичне визначення відповідності займаній посаді за вимогами до посади та наявними компетентностями і навичками, іншими ознаками із формуванням звіту відповідності;
- пошук серед державних службовців тимчасових співробітників, претендентів за заданими критеріями;

- ранжування державних службовців за заданими критеріями і формування відповідних звітів;
- створення планів заміщення співробітників із різними варіантами кандидатур з резерву, посади, позиції, планів ротації;
- виявлення сфер розвитку для кандидатур з резерву і підбір відповідного навчання;
- вибір осіб, що підлягають атестації за строком служби (звіт із розрахунком строк служби з параметрами за органом влади, підрозділам, категоріям посад, періодами часу);
- контроль виконання процедур проведення оцінки;
- наявність ключових показників ефективності;
- визнання заслуг державного службовця (забезпечення принципу меритократії);
- громадська оцінка надання державних послуг.

Підсистема «Конкурсний відбір» повинна забезпечувати виконання процедур конкурсного відбору при заповненні вакантних посад за допомогою реалізації таких функцій:

- визначення вакансії;
- формування даних для публікації даних про вакансії (звіт);
- реєстрація заяв громадян на участь у конкурсі;
- перевірка на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам до вакантної державної посади;
- реєстрація плану проведення конкурсного відбору (графік тестування, план проведення співбесід);
- забезпечення збереження результатів тестування й іспитів електронному сховищі (у вигляді електронних документів або сканованих копій документів);
- облік оскарження результатів конкурсного відбору;
- облік призначення на посаду з випробувальним терміном, контроль закінчення випробувального терміну;
- фіксація результатів проходження випробувального терміну або дострокового розірвання трудового договору;
- формування наказів із конкурсного відбору у вигляді звітів регламентованої форми.

Підсистема «Управління компетенціями та планування кар'єри» повинна забезпечувати виконання таких функцій:

- виявлення і опис компетенцій, необхідних для успішного стратегічного розвитку органу влади;
- формування профілів компетенцій різних фахівців і рівнів персоналу;
- визначення моделі і профілю компетенцій, згідно з посадовими інструкціями, функціональними обов'язками державного службовця;

- планування кар'єрного просування і ротації, відбір переліку посад, на які може претендувати державний службовець, виходячи з його теперішньої посади і компетенцій;
- визначення потреби у навчанні на основі поточних компетенцій співробітника і компетенцій посади, на яку може претендувати державний службовець;
- розгляд і затвердження індивідуальних планів розвитку кар'єри та шляхів навчання з використанням ієрархії відповідного органу влади;
- формування звітності про перспективи кар'єрного просування.

5.3. Центри оцінювання і тестування (ЦОТ)

Держава тільки тоді може ефективно виконувати свої функції, коли сформує компетентний і професійний корпус державних службовців. Одним з ключових механізмів у кадровій політиці держави є проведення прозорого, неупередженого та об'єктивного оцінювання якостей державних службовців та результатів їх діяльності. Для цього пропонується використовувати Центри оцінювання і тестування (ЦОТ) державних службовців [257], по суті, це об'єднання функції організації, що проводить комп'ютерне тестування, і методу «Центр оцінки».

Безумовно, в ідеалі це був би класичний «Центр оцінки» (assessment center), який бере свій практичний початок як інструмент виявлення потенціалу військових офіцерів або вищих державних службовців. Традиційні Центри оцінки розрізняються за кількістю параметрів оцінки [334]. Наприклад, компанія American Telephone & Telegraph Company (AT&T), яка зробила помітний внесок у розробку методики, визначила 25 параметрів. У реальності, в рамках одного Центру оцінки, рідко використовується більше 20 параметрів, серед яких здатність до навчання (розумові здібності), сформовані комунікативні навички, вміння робити усні та письмові узагальнення, здатність до творчості, самооцінка, пріоритетність роботи в житті людини, опірність стресу, готовність приймати рішення і вміння їх обґрунтовувати тощо. У ході проведення Центру оцінки, як правило, використовують такі методи відбору, як: пробні завдання, структуровані інтерв'ю, тести, перевірка здібностей і особистісних характеристик, групові дискусії та ділові ігри.

Про те, наскільки ефективний цей метод, можна зробити висновок з такого факту [466]. У 1956 році, в дослідженні Центру оцінки взяли участь 422 молодих людини. Результати аналізу даних цього дослідження, які були оприлюднені через 8 і 20 років, вражають. Близько 80% з тих, кому передбачали просування на позиції середньої ланки управління, реально цей крок зробили, а 95% тих, хто був оцінений як «не має достатнього потенціалу для

роботи на рівні середнього менеджменту», так і не змогли зайняти цю позицію.

З іншого боку, практика пострадянських країн показує, що знаходять своє застосування Центри тестування (ЦТ). Так, наприклад, у Киргизькій Республіці, за підтримки Світового Банку, у 2008 році був створений Центр тестування з філіями, що знайшло відображення в Указі Президента Киргизької Республіки від 28 лютого 2007 року № 77 [265]. Створений комплекс технічних і програмних засобів, набір кваліфікаційних програм проведення конкурсів та тестувань дозволив у сучасних умовах забезпечити якісне та високоефективне проведення конкурсних відборів і тестувань кандидатів, що беруть участь у конкурсі, та державних службовців Киргизстану. Більше того, комп'ютерне тестування застосовується при проведенні атестації державних службовців, а також при складанні кваліфікаційного іспиту для присвоєння класного чину.

У Центрі тестування розміщено 25 комп'ютерів із допоміжними технічними засобами. Для забезпечення одночасних тестувань в межах республіки в он-лайнному режимі Центру тестування підпорядковані його філії при регіональних представництвах, які розміщені в обласних центрах [15].

Тестування проводиться за основним та предметними тестовими завданнями. Питання основного тесту розміщені на сайті Державної кадрової служби Киргизької Республіки (<http://www.mkk.gov.kg>) [427], де також опубліковані: графік тестування, результати учасників тестування із зазначенням кількості набраних балів.

Основний тест містить завдання для оцінки загальних знань законодавства Киргизької Республіки у сфері державного управління та державної служби, а також здібностей до логічного мислення. Предметні тести містять завдання для виявлення рівня знань учасників тестування за спеціальними напрямками. Якщо у 2008 році в Центрі тестування було протестовано 849 осіб, то вже у 2009 році – 5000 осіб, а, починаючи з 2010 року, щорічно – 7000-8000 чоловік.

У Казахстані, при Агентстві у справах державної служби, утворено «Національний Центр з управління персоналом державної служби» (<http://hrm-gov.kz>) [12], який вже функціонує понад 10 років. Основними видами діяльності цього Центру є:

- впровадження нової системи підготовки, рекрутингу та професійного зростання найбільш талановитих і підготовлених кадрів державної служби;
- аналіз стану кадрів державних та інших організацій;
- підвищення кваліфікації та навчання державних службовців;
- розробка та супровід програмного забезпечення з управління персоналом державної служби;

- технічне забезпечення та проведення незалежного кваліфікаційного тестування для державних службовців і кандидатів на зайняття вакантних адміністративних посад державної служби, а також співробітників бюджетних та інших організацій за договорами.

Наприклад, відповідно до статистики на сайті тестування у 2013 році тестування на знання законодавства пройшли майже 45 000 державних службовців, а у 2014 році – понад 11 000.

На сайті Агентства Республіки Казахстан у справах державної служби [4] є розділ «Тестування», в якому знаходяться:

- програми тестування;
- реєстр посад і кваліфікаційні вимоги;
- інструкція подачі заяви для проходження тестування;
- інструкція по проходженню тестування;
- графік тестування;
- пробне он-лайн тестування.

Виходячи з вищесказаного, пропонується створити ЦОТ, який має здійснювати наступні види діяльності:

- технічне забезпечення тестування державних службовців і кандидатів на зайняття державних посад по набору тестів (табл. 5.2);
- технічне забезпечення при проведенні навчання та підвищення кваліфікації державних службовців;
- впровадження передових технологій для здійснення державного управління та розвитку кадрового потенціалу органів влади;
- розробка та модернізація тестів для державних службовців і кандидатів на заміщення вакантних посад, а для деяких посад і поліграф-тестування;
- організаційно-методичне забезпечення і керівництво діяльністю регіональних ЦОТ;
- розробка та затвердження порядку проходження тестування;
- підготовка адміністраторів і персоналу ЦОТ, у тому числі і в регіонах;
- забезпечення захисту інформаційної системи тестування і конфіденційність тестових методик;
- виконання функцій в частині застосування інших (крім тестування) методик оцінювання (у перспективі);
- можливість надання платних послуг комп'ютерного тестування недержавним структурам (і поліграф-тестування – у перспективі).

Таблиця 5.2.

Тести для комплексного оцінювання державних службовців

Тести	Що оцінюється	Кіл-ть питань	Час, хв.
Психологічні якості (властивості)		1250	395
Особистісний опитувальник ЕРІ (методика Г. Айзенка)	темперамент	57	20
Тест «Формула темпераменту» О. Белова		80	25
Характерологічний опитувальник Г. Шмішека	риси характеру	88	25
«Велика п'ятірка»		75	25
ММРІ		398	120
«Права, ліва сторона»		4	5
Тест «Чи сильний у вас характер?» В. Роццаховського		20	5
«Визначення типів мислення та рівня креативності (творчих здібностей)» Дж. Брунера	тип мислення	75	20
Тест вербальної креативності (РАТ) С. Медніка (адаптація О. Вороніна)	креативність	20	5
Тест Дж. Холланда	професійна орієнтація	42	15
Диференційно-діагностичний опитувальник (ДДО) Е. Клімова		20	5
Тест Л. Йовайші		30	10
«Якорі кар'єри» Е. Шейна	кар'єрна орієнтація	41	15
Орієнтаційна анкета Б. Басса	направленість особистості	27	10
Тест В. Гуленко	соціотип	72	25
Тест інституту ім. К. Юнга		60	20
Тест Д. Кейрсі		70	25
Тест Г. Толстікової		20	5
Методика «Особистісна готовність до змін» – «Personal change-readiness survey – (PCRS)»	готовність до змін	35	10
Методика «Толерантність до невизначеності»		16	5
Інтелект		503	240
Тест Айзенка	IQ	40	30
Тест Векслера		120	60
Тест Равена		60	30
Тест Амтхауєра		176	90
Тест Кеттєла		57	15
КОТ		50	15
Професійні компетентності		150	75
«ПРАВТЕСТ»	законодавство і право	30	15
«ІТТЕСТ»	інформаційні технології	30	15

Продовження таблиці 5.2.

«ДОКТЕСТ»	документообіг та діло- водство	30	15
«УКРТЕСТ»	українська мова	30	15
«ЕТИКТЕСТ»	основи етикету	30	15
Соціально-особистісні компетентності		1299	445
Тест «Діагностика лідерських здібностей» Є. Жарікова і Є. Крушельницького	лідерство	50	15
«Багатофакторний опитувальник лідерства»		45	15
Тест «Конструктивний малюнок людини з геометричних фігур»			5
Тест «Рівень вашої комунікабельності» В. Ряховського	комунікативні здібності	16	5
«КСК» (комунікативна соціальна компетентність)		100	40
КОС-1	комунікативні та орга- нізаторські здібності	40	15
КОС-2		40	15
Опитувальник Р. Кеттелла 16 PF (версія А)	комунікативні та орга- нізаторські здібності, емоційний інтелект	187	60
Тест Томаса	конфліктність	30	10
Тест «Рівень конфліктності особистості»		14	5
Експрес-опитувальник «Індекс толерант- ності»	толерантність	22	5
Тест комунікативної толерантності В. Бойка		45	15
Тест Н.Холла	емоційний інтелект	30	10
Тест MSCEIT 2.0		141	50
Тест «ЕмІн» Д. Люсіна		46	15
«Шкала емоційного відгуку» А. Меграбяна и Н. Епштейна		25	10
Тест емпатичного потенціалу особистості І. Юсупова		36	15
«Опитувальник міжособистісних стосунків» О. Рукавішнікова	міжособистісні стосунки (відносини)	54	20
Тест Т.Лірі «Діагностика міжособистісних стосунків»		128	40
Методика «Q-сортування» В. Стефансона		60	20
Опитувальник рівня суб'єктивного контролю (РСК)	суб'єктивний контроль	44	15
Тест «Стресостійкість людини»	стресостійкість	18	5
Методика «Якою є Ваша стійкість до стресу?»		34	10
«Тест самооцінки стресостійкості» С. Коухена и Г. Вілліансона		10	5
Анкета оцінки нервово-психічної стійкості «Прогноз»		84	25

Продовження таблиці 5.2.

Управлінські компетентності		356	180
Тест «Чи здатні ви стати керівником?»	здатність керувати	13	5
Діагностика бажаних форм влади (опитувальник Л. Левковича)	форма влади при управлінні	10	5
«Решітка менеджменту»	стиль управління	18	10
«Оцінка свого стилю керівництва» О. Журавльова		40	20
«Модель РАЕІ» І.Адізеса			10
«20 граней»	управлінські навички, прийняття рішень	20	10
Тест «Аналіз своїх обмежень» («Ви самі») М. Вудкока і Д. Френсіса	управлінські обмеження	110	60
Методика «Цикл управлінських умінь» К. Вілсона	управлінські вміння	145	60
Мотиваційні компетентності		152	65
Тест В.Герчікова	тип мотивації	18	10
Тест С. Соловійова		21	10
Тест Ш. Річі і П. Мартіна		33	10
Особистісний опитувальник термінальних цінностей І. Сеніна	діагностика термінальних (життєвих) цінностей	80	35

Загальна кількість питань, яка пропонується для тестування державних службовців, 3710, а необхідний час для їх проходження становить більше 1400 хвилин (близько 24 годин). Це дає підстави того, що використання декількох тестів в оцінці кожної якості і компетентності виключає випадковість, а їх надмірність забезпечує точність і унеможливорює проходження їх підставними особами.

При розрахунку часу процедури тестування враховувалися дані, які накопичені в базі результатів тестування державних службовців в Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської обласної державної адміністрації (<http://center.kr-admin.gov.ua/e-test>) [108]. Так, на 15 липня 2015 року в цій базі було збережено 5560 результатів тестів, кожен з яких містив по 30 відповідей на питання, а загальний час, витрачений на проходження цих тестів, склала понад 4006200 секунд. Середній час проходження одного тесту складає 720 секунди, а середній час відповіді на 1 питання тесту – 24 секунди (720/30).

Враховуючи санітарні норми роботи на комп'ютері [104, 160, 369], процедура тестування державних службовців може займати 4 дні (6 годин на день з 15-хвилинною перервою після кожної години тестування за комп'ютером), або 6 днів (4 години на день з 15 хвилинною перервою після кожної години тестування).

Очікуваним результатом створення і функціонування ЦОТ повинно бути значне скорочення рівня корупції при конкурсному відборі на вакантні посади органів влади та просуванні по службі, підвищення довіри громадян

до державної служби, забезпечення справедливості і прозорості кадрового менеджменту в органах влади, економія коштів і часу.

5.4. Організаційне забезпечення ЦОТ

Запропоновані ЦОТ державних службовців [257] мають бути організовані Національним агентством України з питань державної служби на основі створених «Положення про ЦОТ» та «Правил організації та проведення тестування державних службовців та кандидатів на вакантні посади органів влади», проекти яких наведені у Додатках 2 і 3 відповідно.

На базі Національного агентства України з питань державної служби (Нацдержслужби) може бути створений Національний ЦОТ (НЦОТ) державних службовців, до складу якого будуть входити регіональні ЦОТ (РЦОТ) в обласних Центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації (ЦППК). По суті, сьогодні обласні ЦППК спроможні виконувати функцію тестування, маючи відповідний персонал та деяке технічне забезпечення. У той же час певне питання залишається при створенні НЦОТ: де і як має бути зосереджене центральне сховище даних, програмне та апаратне забезпечення, адміністратори та управлінський персонал. Але це питання може бути вирішено після юридичного унормування процедур тестування (на законодавчому рівні). При цьому, визначаються категорії посад, для яких проводиться тестування, оцінка у відповідних ЦОТ.

Принципи оцінювання державних службовців мають забезпечити:

- об'єктивність;
- прозорість;
- кількісні показники;
- комплексність.

А це можливо тільки у випадку, якщо буде використовуватися тестування та база даних їх результатів, що забезпечується єдиною інформаційно-аналітичною системою управління персоналом державного служби (ЄІАС УПДС) (див. розділ 5.2), яка має бути спроектована і функціонувати як хмарне рішення в Інтернеті. Доступ до цієї системи надається кандидатам, державним службовцям та кадровим службам (службам управління персоналом). Для кожної з цих категорій призначаються певні ролі і права, згідно чого вони мають доступ до різних даних.

Кандидати через логін та пароль, які вони отримують на свій мобільний телефон і електронну пошту після первинної реєстрації в ЄІАС УПДС, входять до системи та вносять інформацію з різних документів (про освіту, наукові ступені та звання, із сертифікатів та свідоцтв, наукові праці, із трудової книжки) та додають їх скан-копії. На основі цих даних у системі розраховується оцінка кваліфікаційно-освітнього рівня (КОР) (див. розділ. 3.1) і формуються значення динамічних стенов, що дає змогу отримати певний рейтинг. Для діючих

державних службовців дані з документів, які підтверджують їх КОР, до системи вносять працівники кадрової служби (служби управління персоналом), або самі державні службовці (це може бути визначено нормативним документом).

Після того, як будуть розраховані оцінки КОР, кадровими службами (службами управління персоналом) проводиться відбір кандидатур відповідно рейтингу, які направляються на тестування якостей та компетентностей (див. табл. 5.2) до ЦОТ.

Тестування проводять спеціально підготовлені спеціалісти ЦОТ (адміністратори тестування). При цьому гарантується об'єктивність проведення процедури тестування, чітке часове регламентування, прозорість підрахунку результатів, відкритість. ЦОТ забезпечує, відповідно сучасних вимог, технічний рівень процедури тестування. Перед ним стоїть завдання регулярного оновлення та систематичного формування бази даних. Обов'язковою вимогою процедури тестування є пред'явлення державним службовцем або кандидатом документа, що посвідчує особу.

У випадку, якщо буде зафіксований факт порушення правил організації тестування, процедура призупиняється, про що складається відповідний акт, і в цьому випадку результати тестування анулюються. Приводом для призупинення процедури тестування може стати використання респондентом інформації на паперових або електронних носіях, не вимкнений мобільний пристрій, звернення з питаннями до тих, хто також проходить тестування або до того, хто адмініструє цей процес.

Оскільки підрахунок правильних відповідей проводиться автоматично (передбачене комп'ютерне тестування), то тим самим забезпечується неупередженість результатів.

Після проходження процедури тестування і формування результатів, кадрова служба (служба управління персоналом) приймає рішення щодо прийняття потенційних кандидатів на державну службу (рис. 5.1).

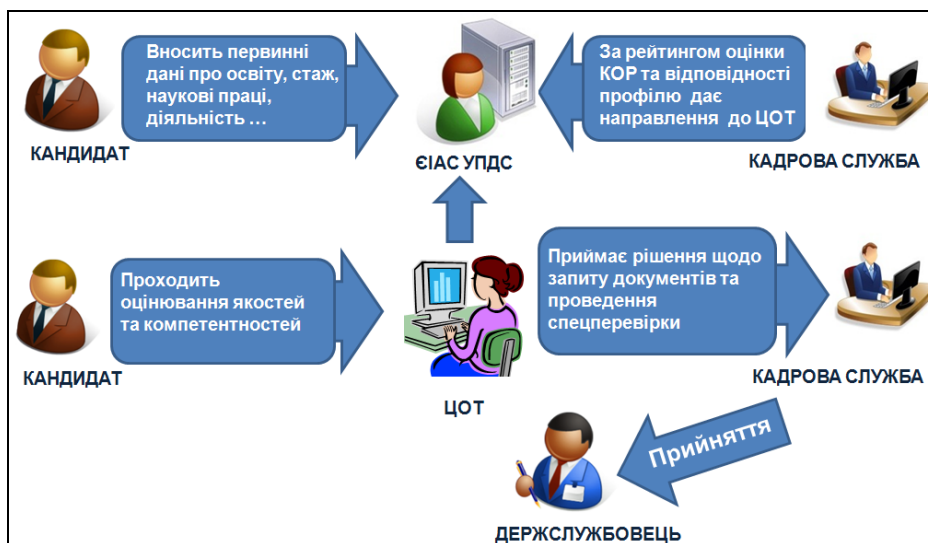


Рис. 5.1. Схема проходження тестування при відборі на державну службу

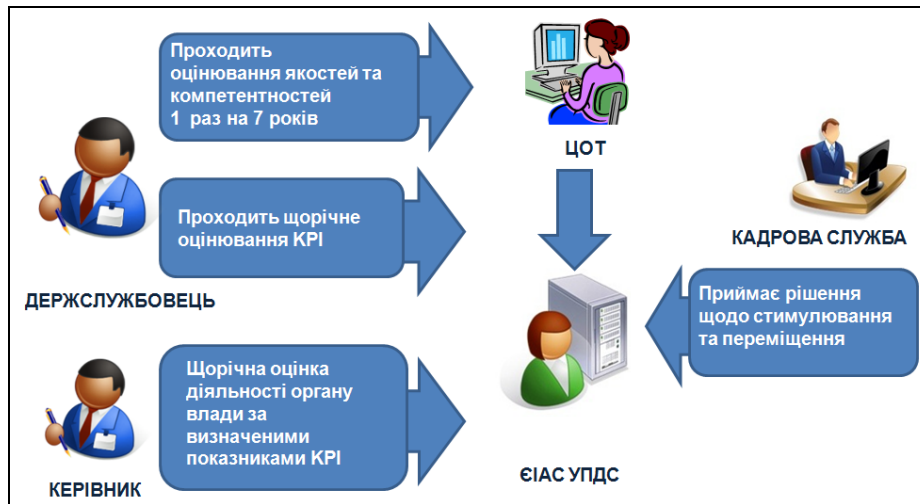


Рис. 5.2. Схема проходження тестування державних службовців

Аналогічну процедуру тестування мають пройти і діючі державні службовці. Це забезпечить можливість порівнювати оцінки їх якостей і компетентностей під час просування по службі. Враховуючи те, що оцінки якостей і компетентностей (крім професійних) носять сталий характер і не є динамічними, їх оновлення пропонується через 7 років. Оцінки професійних компетентностей, які більш динамічні, можуть оновлюватися через 3 роки за рішенням відповідних кадрових служб (служб управління персоналом).

Оцінка результатів діяльності державних службовців за ключовими показниками ефективності (КРІ) також розраховується і зберігається в ЄІАС УПДС. При цьому, щорічна оцінка керівників органів влади та їх заступників визначається за результатами діяльності відповідно затверджених КРІ для цього органу влади, а для інших державних службовців – відповідно до особистих КРІ (рис. 5.2).

ВИСНОВКИ

1) Україна, як держава, отримала у спадщину радянську систему управління персоналом (людськими ресурсами), для якої:

- політичні пріоритети завжди мали переваги;
- визначним фактором була посада, а не реальні результати;
- характерною є малоефективна бюрократична система.

2) Існуючі причини недоліків і проблем державної кадрової політики у сфері державного управління полягають у:

- недосконалості системи призначення на посади (просування по службі та ротація кадрів);
- досить низькій нормі керованості (масштабі управління);
- низькому рівні оплати праці державних службовців та ПОМС;
- хибності практики спочатку приймати осіб на посади державної служби чи на службу в органах МС, а потім їх навчати;
- недосконалості системи громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, органів МС, критеріїв та механізмів об'єктивної оцінки їх роботи;
- надмірній політизації;
- низькій ефективності заходів з профілактики боротьби з корупцією в державному секторі;
- високій плинності кадрів (більш 15%);
- труднощам в адаптації державних службовців до постійних змін у структурі органів влади та функцій, які вони виконують;
- не використанні сучасних технологій оцінки діяльності державних службовців.

3) Сьогодні в Україні важливим є перехід від державного адміністрування до державного менеджменту, від бюрократичної організації до сервісної держави. Вкрай необхідна менеджеризація і маркетизація значної частини державної служби, в основі якої повинна бути орієнтація на клієнта (громадянина).

4) Стан системи оцінювання державних службовців потребує негайних змін, тому результати експертних опитувань показують, що не бачать особливої різниці між атестацією та щорічною оцінкою 75% керівників-респондентів і 70% спеціалістів-респондентів. Існуючі процедури оцінювання державних службовців вважають об'єктивними лише 36% керівників-респондентів і близько половини спеціалістів-респондентів. За оцінками експертів, понад 2/3 респондентів обох опитувань не достатньо вірять в об'єктивність оцінки, а близько 14% взагалі не вірять.

5) Оцінка державних службовців:

- повинна бути комплексною і охоплювати різні аспекти діяльності та поведінки державного службовця;
- повинна бути періодичним і ретельно спланованим заходом, передбачуваним і неминучим для державних службовців;
- її результати мають бути максимально об'єктивними і сприйматися державним службовцем як справедливі;
- її критерії повинні бути заздалегідь відомі, відкриті і зрозумілі державним службовцям;
- державні службовці повинні оцінюватися незалежно від власної думки;
- на результати оцінки не мають впливати, так звані, «ситуативні чинники»: настрої, минулі успіхи і невдачі, стан оцінюваних в момент оцінки.

б) Механізми оцінювання державних службовців мають бути об'єктивними, прозорими, комплексними і кількісними, що може бути забезпечено використанням комп'ютерного тестування і створення єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління персоналом державної служби.

7) Оцінку управління персоналом органу влади пропонується проводити за такими складовими:

- підбір персоналу;
- укомплектованість штату;
- плінність кадрів;
- професіоналізація персоналу;
- рівень корумпованості;
- задоволеність державних службовців роботою;
- використання інформаційних технологій.

8) У загальній оцінці державного службовця пропонується враховувати оцінки кваліфікаційно-освітнього рівня (КОР), особистісно-компетентнісних якостей (ОКЯ) і результатів діяльності з визначеними ваговими коефіцієнтами в різних кадрових ситуаціях.

9) Для спрощення та уніфікації оцінок різних якостей і компетентностей державних службовців пропонується використовувати систему стегів від 1 до 9. При цьому, можуть розрізнятися статичні і динамічні стени.

10) До розрахунку оцінки кваліфікаційно-освітнього рівня державного службовця будуть залучені оцінки:

- базової (основної) вищої освіти;
- другої (третьої) вищої освіти;
- знання іноземної мови;
- закінчення магістратури за спеціальністю «Державне управління» або «Державна служба»;
- наявності наукового ступеня кандидата (доктора) наук;
- наявності вченого звання (професор, доцент, снс);

- наявності звання «заслужений», «народний», «почесний»;
- підвищення кваліфікації (професійної компетентності);
- наявності наукових праць;
- стажу державної служби;
- загального стажу роботи;
- коефіцієнта професійної перспективності на державній службі.

11) До оцінки особистісно-компетентнісних якостей віднесено оцінки:

- інтелекту;
- психологічних властивостей (темпераменту, характеру, типу мислення, креативності; професійної орієнтації, кар'єрної спрямованості, спрямованості особистості, соціотипу, готовності до змін);
 - професійних компетентностей (знання законодавства, української мови, ІКТ, діловодства, етикету);
 - соціально-особистісних компетентностей (лідерства, комунікативних і організаторських здібностей, конфліктності, толерантності, емоційного інтелекту, міжособистісних стосунків, суб'єктивного ставлення, стресостійкості);
 - управлінських компетентностей (здібностей бути керівником, форми влади, стилю управління, управлінських навичок і прийняття рішень, менеджерських обмежень і вмінь);
 - оцінка мотиваційних компетентностей (за типами мотивації матеріальний, владний, соціальний, професійний, творчий, самореалізаційний, трудовий, престижний, люмпенізований).

12) Важливість складових оцінок визначається значеннями вагових коефіцієнтів, сума яких для кожного типу оцінок дорівнює 1. Значення вагових коефіцієнтів визначається шляхом експертного опитування.

13) В основі оцінки результатів діяльності державних службовців має бути система ключових показників ефективності КРІ, кількість яких для органів влади становить не більше 30, структурних підрозділів – не більше 10, державних службовців – 3-5.

14) Для створення системи показників запропонована покрокова методика декомпозиції цілей і визначення результатів через 4 узагальнених показника результативності (кількість, якість, строк (своєчасність), вартість (рентабельність)).

15) Для оцінювання діяльності службовців, пов'язаних з наданням послуг, і керівників органів влади може бути застосована і громадська оцінка, яка є мірою певних показників ефективності.

16) «Узаконити» тестування як метод оцінки державних службовців необхідно з декількох причин:

- тестування – це найбільш об'єктивний метод оцінки;

- кожен тест (тестова методика) пройшов стадію розробки та перевірки, тому одержувані дані є статистично перевіреними і математично достовірними;
- тести дозволяють виявити несподівані сторони державного службовця.

17) Основні переваги комп'ютерного тестування, як показує практика, полягають у об'єктивності, валідності, справедливості та демократичності, масовості і короткочасності, розкнутості і свободі, технологічності і швидкості, економічності.

18) Загальна кількість питань в тестах, які пропонується для тестування державних службовців, 3710, а необхідний час для їх проходження становить більше 1400 хвилин (близько 24 годин).

19) Для організації тестування державних службовців пропонується система центрів оцінювання і тестування (ЦОТ), діяльність якої може бути регламентована «Положенням про ЦОТ» та «Правилами організації та проведення тестування державних службовців та кандидатів на вакантні посади органів влади».

20) Програмне забезпечення зазначених ЦОТ має стати складовою єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління персоналом державної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова К. А. Психология и сознание личности (Проблемы методологии, теории и исследования реальной личности). Избранные психологические труды / К. А. Абульханова. – М. : Московский психолого-социальный институт; Воронеж : НПО «МОДЭК», 1999. – 224 с.
2. Аверина О. Р. Этика и культура управления : учебн. пособие / О. Р. Аверина. – Хабаровск : ДАГС, 2004. – 132 с.
3. Агарков А. П. Управление качеством : учеб. пособие / А. П. Агарков. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2007. – 218 с.
4. Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : <http://kyzmet.gov.kz/kzm/page/index.html?pageId=14396>.
5. Адаир Д. Эффективная мотивация / Д. Адаир. – М. : Эксмо, 2003. – 256 с.
6. Адизес И. К. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. К. Адизес ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
7. Айзенк Г. Новые IQ тесты / Г. Айзенк. – М. : ЭКСМО, 2003. – 192 с.
8. Айзенк Г. Коэффициент интеллекта / Г. Айзенк. – Киев : Гранд, 1994. – 112 с.
9. Айзенк Г. Узнай свой собственный коэффициент интеллекта / Г. Айзенк. – Н. Новгород : Ай Кью, 1994. – 174 с.
10. Акимова Е. Ю. Проблема имиджа государственных служащих в современном обществе [Электронный ресурс] / Е. Ю. Акимова // Ярославский педагогический вестник. – 2011. – № 1. – Том II. – Режим доступа: http://vestnik.uspu.org/releases/2011_1pp/52.pdf.
11. Аксенова Е. А. Технология конкурсного набора в современном кадровом менеджменте : учебн.-метод. пособие / Е. А. Аксенова. – М. : ИПК РФ, 2002. – 111 с.
12. Акционерное общество «Национальный центр по управлению персоналом государственной службы» [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : <http://www.hrm-gov.kz>.
13. Алексеева Е. А. Акцентуация характера : учеб. пособие / Е. А. Алексеева, И. В. Выбойщик, Л. П. Паршукова. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2002. – 47 с.
14. Алескерев Ф. Т. Оценки качества государственного управления / Ф. Т. Алескерев, К. И. Головщинский, А. В. Клименко. – М. : ГУ ВШЭ, 2006. – 36 с.

15. Алымкулова С. Центр тестирования – шаг к профессиональной госслужбе [Электронный ресурс] / С. Алымкулова. – Режим доступа : <http://www.kabar.kg/rus/analytics/full/35105>.
16. Андреев В. Н. О системе непрерывной подготовки, оценки и выдвижения руководящих кадров предприятий : сборн. научных работ / В. Н. Андреев, О. В. Русецкая // Управление хозяйственными системами и персоналом в условиях перехода к рынку. – СПб. : СПбУЭФ, 1993. – 137 с.
17. Анцупов А. Я. Конфликтология : учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
18. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців / Артеменко Н. Ф. // Теоретичні і прикладні питання державотворення [Електронний ресурс] : зб. наук. пр. – 2008. – № 2. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-2/08anfzds.htm/odyframe>.
19. Атаманчук Г. В. Государственное управление. Организационно-функциональные вопросы : учеб. пособие / Г. В. Атаманчук. – М. : Экономика, 2000. – 302 с.
20. Ахалая О. А. Совершенствование процедуры оценки персонала в ключевых кадровых ситуациях : дисс. ... канд. экон. наук. : 22.00.03 / Ахалая Ольга Анатольевна. – Санкт-Петербург, 2000. – 217 с.
21. Бабінова О. О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід / О. О. Бабінова. – К. : Фенікс, 2011. – 268 с.
22. Бабінова О. О. Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна / О. О. Бабінова // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 2(3). – С. 73-78.
23. Бажин И. Методика оценки деятельности органов исполнительной власти / И. Бажин // Государственная служба. – 2009. – №1. – С. 78-84.
24. Базаров Т. Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т. Ю. Базаров, Х. А. Беков, Е. А. Аксенова. – М.: ИПК ГС, 1995. – 46 с.
25. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика : учеб. для бакалавров / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт М, 2014. – 382 с.
26. Барабашев А. Г. Эволюция государственной службы России: итоги десятилетия (2000– 2010) : препринт WP8/2013/01 / А. Г. Барабашев ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 64 с.
27. Батаршев А. В. Темперамент и характер. Психологическая диагностика / А. В. Батаршев. – М. : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2001. – 336 с.
28. Бахтаиров А. В. Комплексная оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента : дисс... канд. экон. наук. : 08.00.05 / Бахтаиров Андрей Владимирович. – Иркутск, 2002. – 171 с.

29. Беклемищев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов / Е. П. Беклемищев. – М. : Знание, 1990. – 64 с.
30. Беков Х. А. Методология и практика формирования системы оценки управленческого персонала : дисс... экон. наук. : 08.00.05 / Хасмагоммет Алаудинович Беков. – М., 2002. – 319 с.
31. Беков Х. А. Стратегии комплексных подходов в оценке управленческого персонала / Х. А. Беков // Российское предпринимательство. – 2002. – № 8 (32). – С. 56-60.
32. Бережной Н. М. Человек и его потребности / Н. М. Бережной. – М. : Форум, 2000. – 159 с.
33. Берестова Л. И. Особенности труда государственных гражданских служащих / Л. И. Берестова. – М. : РАГС, 2009. – 162 с.
34. Берн Э. Игры, в которые играют люди / под. общ. ред. М. С. Мацковского ; пер. с англ. – М. : Центр общечеловеческих ценностей, 1996. – 336 с.
35. Беспалов П. В. Акмеологическая концепция развития информационно-технологической компетентности государственных служащих: дисс. ... докт. пед. наук : 19.00.13 / Павел Васильевич Беспалов. – М., 2006. – 718 с.
36. Бизюкова И. В. Кадры управления. Подбор и оценка / И. В. Бизюкова. – М. : Экономика, 1998. – 150 с.
37. Бизюкова И. В. Кадры. Подбор и оценка / И. В. Бизюкова. – М. : Моск. рабочий, 1984. – 159 с.
38. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2005. – 192 с.
39. Большой юридический словарь / под. ред. А. Сухарева. – М. : Инфра-М, 2010. – 858 с.
40. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2002. – 212 с.
41. Ботавина Р. Н. Этика менеджмента : учебник / Р. Н. Ботавина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 136 с.
42. Бояркин М. Ю. Ценностно-мотивационная типология личности в сфере государственной службы: автореф. дисс... канд. психол. наук : 19.00.01 / Михаил Юрьевич Бояркин. – М., 2008. – 24 с.
43. Бредберри Т. Эмоциональный интеллект 2.0 / Т. Бредберри, Д. Гривз. – М. : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2010. – 192 с.
44. Буздалин А. В. Выявление уровней управленческой компетентности методами нечисловой статистики [Электронный ресурс] / А. В. Буздалин. – Режим доступа : <http://www.buzdalin.ru/text/kompet.pdf>.
45. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление закономерностей / А. Бююль. – СПб. : ДиаСофт, 2005. – 602 с.
46. В поисках себя. Личность и ее самосознание / И. С. Кон. – М. : Политиздат, 1984. – 336 с.

47. Вагина Л. В. Актуальные проблемы реформирования государственной службы Российской Федерации / Л. В. Вагина. – М.: РАГС, 2008. – 96 с.
48. Важность личностных компетенций [Электронный ресурс] : исследование консалтинговой группы Leadership IQ. – Режим доступа : <http://www.competencies.ru/content/view/37/55>.
49. Вайс К. Г. Оцінювання: методи дослідження програм та політики : монографія / К. Г. Вайс ; пер. з англ. Р. Ткачук, М. Корчинська ; наук. ред. пер. О. Кілієвич. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2000. – 672 с.
50. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада : учеб. пособие / И. А. Василенко ; 2-е изд., перераб. и доп. – М : Издательская корпорация «Логос», 2001. – 200 с.
51. Васильев С.В. Эффективность работы организаций государственного и муниципального управления и их служащих / С. В. Васильев, А. И. Жуковский, К. Цуркер. – Великий Новгород, 2002. – 70 с.
52. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм : навч. посіб. / Е. Ведунг ; пер. з англ. В. В. Шульга. – К. : Всесвіт, 2003. – 350 с.
53. Вербицкий А. А. Компетентностный подход и теория контекстного обучения / А. А. Вербицкий. – М. : ИЦ ПКПС, 2004. – 84 с.
54. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин ; 3-е изд. – М. : Проспект, 2006. – 504 с.
55. Вильсон Г. Узнай коэффициент интеллекта своего ребенка / Г. Вильсон, Д. Гриллз. – М. : Когито-Центр, 1998. – 143 с.
56. Водопьянова Н. Е. Психодиагностика стресса / Н. Е. Водопьянова. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с.
57. Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – СПб. : Питер, 2005. – 336 с.
58. Волохатых Д. С. Информационно-коммуникативная компетентность государственных служащих: проблемный аспект / Д. С. Волохатых // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2011. – № 7(13). – С. 50-53.
59. Воронина Л. И. Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих. Методы оценки // Менеджмент в государственных структурах. – М. : Альманах, 2010. – С. 47-65.
60. Врублевская М. М. Профориентационная работа в школе : метод. рекомендации / М. М. Врублевская, О. В. Зыкова. – Магнитогорск : МаГУ, 2004. – 80 с.
61. Встановлення критеріїв оцінювання, оцінювання і стратегічний менеджмент у державному секторі / пер. з англ. М. Коваль, Р. Федущинська. – Л. : Вид-во ЛФ УАДУ, 2000. – 137 с.
62. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис ; пер. с англ. – М. : Дело, 1991. – 320 с.

63. Вудраф Ч. Центры оценки и развития / Ч. Вудраф ; пер. с англ. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с.
64. Вязигин А. В. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг / А. В. Вязигин. – М. : Вершина, 2005. – 254 с.
65. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу : автореф дисс. ... докт. екон. наук. : 08.00.04 / Наталія Леонідівна Гавкалова. – Харків, – 2009. – 38 с.
66. Гаджиев А. Г. Развитие управленческой компетенции государственных служащих : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Арзу Гусейн оглы Гаджиев. – М., 2012. – 22 с.
67. Гамезо М. В. Атлас по психологии. Информационно методическое пособие по курсу «Психология человека» / М. В. Гамезо, И. А. Домашенко. – М. : Педагогическое общество России, 2004. – 276 с.
68. Ганзен В. А. Системные описания в психологии / В. А. Ганзен. – Л. : Изд-во Ленинградского университета, 1984. – 176 с.
69. Гапоненко А. Л. Особенности менеджмента в государственной службе. Государственная служба / А. Л. Гапоненко. – М. : РАГС, 1997. – 473 с.
70. Гаришина Т. Р. Основы делового имиджа: учеб. пособие / Т. Р. Гаришина. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2010. – 64 с.
71. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учебн. пособие / В. И. Герчиков ; 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ГУ-ВШЭ, 2004. – 172 с.
72. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату / Л. М. Гогіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmpa.htm>.
73. Голова Антикорупційного бюро розсекретив свою зарплату // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tsn.ua/politika/golova-antikorupciynogo-byuro-ziznavsya-yaka-u-nogo-zarplata-53690.html>.
74. Гончарук Н. Т. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан та перспективи / Н. Т. Гончарук // Аспекти публічного управління. – 2013. – №1(1). – С. 28-33.
75. Горб В. Компетентностный подход к аттестации и квалификационному экзамену государственных гражданских служащих / В. Горб // Государственная служба. – 2008. – № 1.
76. Гордієнко В. Д. Мотивація як фактор підвищення професіоналізму та компетентності персоналу в державній службі [Електронний ресурс] / В. Д. Гордієнко, Н. П. Бондаренко. – Режим доступу: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/2333/1/Gordienko.pdf>.
77. Госслужащих планируют обязать проходить психологический тест [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : <http://www.unn.com.ua/ru/news/1328675-derzhsluzhyuovtsiv-planuyut-zobovyazati-prokhoditi-psikhologichnyi-test>.

78. Государственная служба (комплексный подход) : учеб. пособие ; 2-е изд. – М. : Дело, 2000. – 439 с.
79. Государственная служба : учебник / под ред. проф. В. Г. Игнатова. – Москва ; Ростов-на-Дону : МарТ, 2004. – 528 с.
80. Государственная служба Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный портал управленческих кадров. – Режим доступа : <http://www.gossluzhba.gov.ru>.
81. Готвальд Ф. Аюрведа в бизнесе. Система оздоровления личности, рабочего места и предприятия / Ф. Готвальд, В. Ховальд ; пер. с нем. – М. : Фаир-пресс, 2000. – 383 с.
82. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман. – М. : АСТ, 2008. – 478 с.
83. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман. – М. : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 512 с.
84. Гражданская служба: нравственные основы, профессиональная этика: учебн. пособие / под общ. ред. В. М. Соколова и А. И. Турчинова. – М. : РАГС; Статут, 2006. – 333 с.
85. Грачев Н. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации / Н. В. Грачев. – М.: Дело, 1993. – 207 с.
86. Гриценко О. І. Контроль та оцінювання управлінської діяльності : опор. конспект лекцій / О. І. Гриценко. – К. : НАДУ, 2009. – 108 с.
87. Гришина Е. Е. Механизмы стимулирования результативности работы государственных и муниципальных служащих : дисс... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Елена Евгеньевна Гришина. – М., 2006. – 172 с.
88. Громадський сектор і політика: взаємодія, нейтралітет чи боротьба? [Електронний ресурс] : сайт Фонду «Демократичні ініціативи». – Режим доступу: <http://www.dif.org.ua/ua/events/femofkp.htm>.
89. Гуленко В. В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей / В. В. Гуленко. – М. : АСТ, Астрель, 2003. – 288 с.
90. Гуцол К. В. Методика оцінки мотивації діяльності працівників соціальної служби / К. В. Гуцол // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С. 458-461.
91. Данилина М. В. Портрет государственного служащего: социальные и психологические аспекты [Электронный ресурс] / М. В. Данилина, А. Подлиннова, А. Силаев // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 1. – Режим доступа : <http://human.snauka.ru/2015/01/8195>.
92. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-е вид. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
93. Денисов А. Ф. Культурно свободный тест интеллекта Р. Кеттелла (Руководство по использованию) / А. Ф. Денисов, Е. Д. Дорофеев. – СПб. : Иматон, 1996. – 17 с.

94. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю.В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
95. Державна політика: аналіз та механізми її впровадження в Україні : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. В. А. Ребкало, В. В. Тертички. – К. : Видво НАДУ, 2000. – 232 с.
96. Деркач А. А. Общее и особенное в развитии профессиональной компетентности кадров управления: теоретико-методологические аспекты / А. А. Деркач, Е. В. Куликова. – М. : МААН, 2005. – 40 с.
97. Деркач А. А. Профессиограмма государственного служащего / А. А. Деркач, А. К. Маркова. – М.: РАГС, 1999. – 93 с.
98. Деркач А. А. Стратегии подбора и формирования управленческой команды / А. А. Деркач, И. В. Калинин, Ю. М. Синягин. – М. : РАГС, 1999. – 315 с.
99. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология : учеб. для вузов / Л. Джуэлл. – СПб. : Питер, 2001. – 720 с.
100. Добролюбова Е. И. Показатели эффективности реформ государственного управления в России [Электронный ресурс] : Возможные подходы (рабочие материалы) / Е. И. Добролюбова. – Всемирный банк, 2000. – 22 с. – Режим доступа: http://www.politanaliz.ru/articleprint_568.html.
101. Дроздов И. Н. Психология профессиональной деятельности государственных служащих: практ. пособие / И. Н. Дроздов. – Владивосток: ПИППККГС, 2002. – 82 с.
102. Дружинин В. Н. Психология общих способностей / В. Н. Дружинин. – СПб. : Питер, 1999. – 368 с.
103. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // СОЦИС : Социологические исследования. – 2002. – № 12. – С. 87–92.
104. ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами (ВДТ) електронно-обчислювальних машин» [Електронний ресурс] : сайт. – Режим доступу : <http://www.mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>.
105. Дубиненкова Е. Н. Техники подбора персонала: Искусство находить лучших / Е. Н. Дубиненкова. – СПб. : Речь. – 2007. – 169 с.
106. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Ниж. Новгород : НИМБ, 1997. – 607 с.
107. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

108. Е-тестування [Електронний ресурс] : сайт ЦППК Кіровоградської області. – Режим доступу : <http://center.kr-admin.gov.ua/e-test>.
109. Європейський досвід для створення ефективної системи контролю та оцінки якості вищої освіти в Україні. Аналітична записка [Електронний ресурс] : сайт Національного інституту стратегічних досліджень при Президенті України. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/745>.
110. Жилина А. И. Эталонная модель профессиональной компетентности менеджера (руководителя) / А. И. Жилина, кн. 3. – СПб. : ИОВ РАО, 2002. – 228 с.
111. Жильцов В. А. Поэтапный двухкоординатный диагностический метод оценки профессионально важных качеств индивида в целях прогноза профессиональной пригодности / В. А. Жильцов // Проблемы психологии и эргономики. – 1999. – №3. – С. 35-41.
112. Жильцов В. И. Государственная служба: показатели и критерии эффективности функционирования : учеб. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 110 с.
113. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом : Обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М. : Российская экономическая академия ; Екатеринбург : Деловая книга., 1998. – 232 с.
114. Журавлев П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М.: «Экзамен», 1999. – 576 с.
115. Загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань [Електронний ресурс] : наказ Головного управління державної служби України № 122 від 31 жовтня 2003 року ; зареєстровано в Міністерстві юстиції України 19 листопада 2003 року за № 1063/8384. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1063-03>.
116. Зайцев Г. Г. Управление персоналом : учеб. пособие ; Ч.1 / Г. Г. Зайцев. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1997. – 144 с.
117. Запорожец Е. А. Коммуникативная компетенция государственных служащих: структура, содержание, условия формирования [Электронный ресурс] / Е. А. Запорожец // Вопросы управления. – № 3. – 2009. – Режим доступа : <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2009/03/>.
118. Зарубежный опыт составления рейтингов [Электронный ресурс] : сайт Национальный рейтинг университетов. – Режим доступа : <http://www.univer-rating.ru/txt.asp?rbr=48>.
119. Зелинский С. Э. IQ и EQ государственного служащего: от теории к измерению / С. Э. Зелинский // Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. – № 2/2 (13). – С. 154-161.

120. Зелинский С. Э. Автоматизация учета персонала : практ. пособие ; эл. опт. диск (CD-ROM) / С. Э. Зелинский. – К. : Центр учебной литературы, 2003. – 678 с.
121. Зелинский С. Э. Аттестация и оценка государственных служащих: взгляд изнутри / С. Э. Зелинский // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2014. – № 4. – С. 55-61.
122. Зелинский С. Э. Гражданское общество и власть в Украине. Состояние, взаимодействие и оценка / С. Э. Зелинский. – Саарбрюккен: LAMBERT Academic Publishing, 2015. – 86 с.
123. Зелинский С. Э. Комплексное оценивание государственных служащих. Методическое обеспечение / С. Э. Зелинский. – Саарбрюккен: LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 193 с.
124. Зелинский С. Э. Методика оценки квалификационно-образовательного уровня государственных служащих / С. Э. Зелинский // Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. – № 1. – С. 139-145.
125. Зелинский С. Э. Методическое обеспечение оценивания социально-личностных компетентностей государственных служащих / С. Э. Зелинский // Вопросы управления. – 2015. – № 3(15). – С. 204-211.
126. Зелинский С. Э. Механизмы комплексного оценивания государственных служащих / С. Э. Зелинский // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2014. – №1. – С. 55-61.
127. Зелинский С. Э. Оценивание мотивационной компетентности государственного служащего / С. Э. Зелинский // Вопросы управления. – 2014. – №3(9). – С.141-147.
128. Зелинский С.Э. Диагностический инструментарий оценки управленческой компетентности государственных служащих / С. Э. Зелинский // Вопросы управления. – 2015. – № 6 (18).
129. Зелінський С. Е. КРІ – на службу державній службі / С. Е. Зелінський // Актуальні проблеми державного управління. – 2013. – № 2(54). – С. 163-167.
130. Зелінський С. Е. Автоматизовані системи управління діяльністю регіональних органів влади / С. Е. Зелінський // Збірник тез II Кіровоградського соціально-економічного форуму «Інформаційне суспільство і влада». – Кіровоград : 2013. – С. 44-48.
131. Зелінський С. Е. До питання виявлення управлінського потенціалу державних службовців / С. Е. Зелінський // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2015. – № 3. – С. 118-122.
132. Зелінський С. Е. До питання оцінювання ефективності державної служби [Електронний ресурс] / С. Е. Зелінський. // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2013. – Вип. 13. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/j-pdf/tppd_2013_13_22.pdf.

133. Зелінський С. Е. Комплексна оцінка державних службовців / С. Е. Зелінський // Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції. – К. : Вид-во Ліра-К, 2014. – С. 135-142.
134. Зелінський С. Е. Модель оцінки управління персоналом державних органів влади / С. Е. Зелінський // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. праць. – 2013. – № 1(53). – С. 172-175.
135. Зелінський С. Е. Оцінювання компетентностей державних службовців [Електронний ресурс] / С. Е. Зелінський. // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2016. – Вип. 17. – Режим доступу : <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-17.pdf>.
136. Зелінський С. Е. Постбюрократична модель державного управління / С. Е. Зелінський // Актуальні проблеми державного управління. – 2013. – № 4(56). – С. 60-63.
137. Зелінський С. Е. Практичні аспекти комплексного оцінювання державних службовців / С. Е. Зелінський // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2015. – № 2. – С. 113-119.
138. Зелінський С. Е. Стан кадрового забезпечення державного управління / С. Е. Зелінський // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2015. – № 4. – С. 91-99.
139. Зелінський С. Е. Темперамент і характер державного службовця: аспекти вимірювання та оцінювання [Електронний ресурс] / С. Е. Зелінський, Р. А. Науменко // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2013. – Вип. 13. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2014_2_18.pdf.
140. Зелінський С. Е. Фактор базової освіти в оцінці персоналу сфери державного управління / С. Е. Зелінський, В. Г. Тимофієв // Актуальні проблеми державного управління. – 2013. – № 3(55). – С. 75-80.
141. Зелінський С. Е. Питання мотивації державних службовців та їх стимулювання / С. Е. Зелінський, Н. О. Резніченко // Аналітика і влада. – 2013. – № 7. – С. 157-164.
142. Зенков М. Ю. Зарубежный опыт управления. Государственная служба : учеб. пособие / М. Ю. Зенков. – Новосибирск : НГАУ, 2004. – 130 с.
143. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34-42.
144. Зимняя И. А. Педагогическая психология : учеб. для вузов. 2-е изд., доп., испр. и перераб. / И. А. Зимняя – М. : Издательская корпорация «Логос», 2000. – 384 с.
145. Зинченко Г. П. Как изменить работу чиновников: опыт консультирования / Г. П. Зинченко. – Ростов н/Д: РостИздат, 2000. – 224 с.
146. Зинченко Г. П. Социология управления / Г. П. Зинченко – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 384 с.

147. Змановская Е. В. Руководство по управлению личным имиджем / Е. В. Змановская. – СПб. : Речь, 2005. – 144 с.
148. Зубарев С. М. Контроль за деятельностью государственного гражданского служащего: вопросы теории и правового регулирования / С. М. Зубарев // «Подготовлено для системы Консультант Плюс», 2007. – 184 с.
149. Зубков А. Ф. Труд государственных служащих : учебн. пособие ; Институт труда (НИИ труда) Минтруда России / А. Ф. Зубков. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. – 352 с.
150. Иванников В. А. Основы психологии. Курс лекций / В. А. Иванников. – СПб: Питер, 2010. – 336 с.
151. Иванов Д. А. Компетентностный подход в образовании. Проблемы, понятия, инструментарий : учебно-методическое пособие / Д. А. Иванов, К. Г. Митрофанов, О. В. Соколова. – М. : АПК и ПРО, 2003. – 101 с.
152. Иванова Е. М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности / Е. М. Иванова. – М. : Изд-во МГУ, 1987. – 208 с.
153. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 160 с.
154. Иванова С. В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. В. Иванова. – М. : Эксмо, 2005. – 304 с.
155. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
156. Игнатов В. Г. Профессионализм в системе государственной службы / В. Г. Игнатов, В. К. Белолипецкий, А. В. Понеделков. – Ростов-на-Дону, 1997. – 342 с.
157. Идеальная система управления и мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://kpi-drive.ru>.
158. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
159. Ильин Е. П. Эмоции и чувства / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2001. – 564 с.
160. Инструкция по охране труда при работе на персональном компьютере [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : <http://www.mrlst.org.by/izdania/ib208/400.html>.
161. Информационная система «Е-кызмет» – нововведение в структуре государственной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://tobolinfo.kz/news/people/166309>.
162. Ионова А. И. Этика и культура государственного управления : учебн. пособие / А. И. Ионова, А. А. Ульянова, А. Н. Аверин ; под общ. ред. Г. В. Атаманчука; 2-е изд. – М. : Флинта, 2005. – 176 с.
163. Ініціатива Open Government Partnership в Україні [Електронний ресурс] : сайт OGP. – Режим доступу: <http://www.ogp.gov.ua>.

164. Інструкція про порядок поглибленого психологічного обстеження кандидатів на керівні посади органів внутрішніх справ України. [Електронний ресурс] : зареєстровано в Міністерстві юстиції України 27 жовтня 2004 року за № 1371/9970. – Режим доступу : http://www.search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/REG9970.html.
165. Інструкція щодо застосування комп'ютерних поліграфів у роботі Міністерства доходів і зборів України : зареєстровано в Міністерстві юстиції України 11 жовтня 2013 року за № 1748/24280 // Офіційний вісник України. – 2013. – № 83.
166. Інтегрування системи менеджменту людських ресурсів у процесі реформування державної служби. – К.: НАДУ, 2005. – 552 с.
167. Інтерактивна система «Державна служба в цифрах» [Електронний ресурс] : сайт Нацдержслужби України. – Режим доступу : <http://www.nads.gov.ua/analytics/saw.dll?Dashboard&NQUser=WWW&Syndicate=Siebel>.
168. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо рейтингування вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] / Луганськ: Видавництво ДУ НДІ СТБ, 2012. – Режим доступу : <http://lir.lg.ua/docs/publikacii>.
169. Кабмін звільнить 20% держслужбовців в 2015 році [Електронний ресурс] : сайт Корреспондент.net. – Режим доступу : <http://ua.korrespondent.net/ukraine/politics/3479849-kabmin-zvilnyt-20-derzhsluzhbovtziv-v-2015-rotsi>.
170. Каверин С. Б. Мотивация труда / С. Б. Каверин. – М.: ИП РАН, 1998. – 224 с.
171. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська та ін. ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.
172. Кадровая служба рыночной экономики. Выпуск 9. Правила делового общения и методики оценки кадров / под ред. С.В. Катрича. – М. : Дело, 1991. – 160 с.
173. Кандидаты на должности директоров «Укрспирта» и «ГПЗКУ» протестированы на благонадежность [Электронный ресурс] : сайт издания «Главком». – Режим доступа : <http://www.glavcom.ua/news/316900.html>.
174. Капустина А. Н. Многофакторная личностная методика Р. Кэттелла / А. Н. Капустина. – СПб. : Речь, 2001. – 104 с.
175. Карпенко А. П. Тестовый метод контроля качества обучения и критерии качества образовательных тестов. Обзор [Электронный ресурс] / А. П. Карпенко, А. С. Домников, В. В. Белоус // Наука и образование. – Режим доступа : <http://technomag.bmstu.ru/doc/184741.html>.
176. Катульский Е. Д. Методика оценки деловых качеств государственных служащих / Е. Д. Катульский. – М. : Институт труда Минтруда РФ, 1997.
177. Катульский Е. Д. Мотивация на рынке труда / Е. Д. Катульский // Вопросы экономики. – № 2. – 1997. – С. 92-101.

178. Кириллов В. В. Государственная служба Российской Федерации как социальный институт : автореф. дисс... докт. социол. наук : 22.00.08 / Владимир Владимирович Кириллов. – Санкт-Петербург, 2007. – 50 с.
179. Киселев С. Г. Государственная гражданская служба : учебн. пособие / С. Г. Киселев. – М. : ГУУ, 2007. – 284 с.
180. Климов Е. А. Психология профессиональной деятельности : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Е. А. Климов. – М. : Издательский центр «Академия», 2004. – 304 с.
181. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы общества / С. М. Климов. – СПб. : ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
182. Клищ Н. Н. Повышение результативности деятельности государственных служащих : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Николай Николаевич Клищ. – М., 2006. – 207 с.
183. Клочкова Т. Н. Необходимость инновирования профильного базового образования специалистов государственного и муниципального управления / Т. Н. Клочкова // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 7, Филос. – 2011. – № 3 (15). – С. 148-153.
184. Князев В. Н. Психологические основы ситуационного подхода к управлению персоналом : дисс. ... докт. психол. наук : 19.00.05 / Владимир Николаевич Князев. – М., 1998. – 375 с.
185. Кобьелл К. Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен / К. Кобьелл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 189 с.
186. Ковалев А. Г. Психология личности / А. Г. Ковалев ; 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Просвещение, 1969. – 391 с.
187. Козловский С. Лабиринты интеллекта [Электронный ресурс] / С. Козловский // Журнал «Вокруг света». – 2009. – №6. – Режим доступа : <http://www.vokrugsveta.ru/vs/article/6729/>.
188. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
189. Комлева В. В. Престиж государственной службы в социокультурном контексте : автореф. дисс... докт. психол. наук : 22.00.06 / Валентина Вячеславовна Комлева. – М., 2004. – 489 с.
190. Комментарии к Федеральному закону «Об основах государственной службы Российской Федерации» и законодательству о государственной службе зарубежных государств. – М. : Юридическая фирма Контракт ; ИНФРА, 2001. – 369 с.
191. Компетентностный подход в подготовке кадров в области гуманитарных технологий / под ред. В. Г. Зарубина, Л. А. Громовой. – СПб. : РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. – 237 с.
192. Компетенции государственного гражданского служащего как исследовательская проблема / Е. И. Кудрявцева, И. Н. Макалатия // Настоящее и

будущее социальных технологий: Материалы VIII международной конференции. – СПб: Изд-во СЗАГС. – 2011. – С. 262-267.

193. Комплекс корпоративного тестирования и аттестации знаний персонала «VegaTest» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vegatest.vin.com.ua>.

194. Комплексная оценка персонала TriMetrix [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dialogsystem.ru/joom1/kompleksnaja-ocenka-personala-trimetrix.html>.

195. Комплексно-наскрізна технологія оцінювання персоналу публічної служби : наук. розробка / В. М. Мартиненко, В. О. Євдокимов, Ю. Д. Древаль [та ін.]. – К. : НАДУ, 2012. – 48 с.

196. Кононов Е. В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности [Электронный ресурс] / Е. В. Кононов // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – № 4 (24). – 2010. – Режим доступа: <http://eee-region.ru/article/2403/>.

197. Конструктор тестов Keepsoft [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.keepsoft.ru>.

198. Корнелиус Н. HR-менеджмент : Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс бизнес букс, 2005. – 520 с.

199. Красовська О. Ю. Рейтинг вищих навчальних закладів як інструмент оцінки міжнародної конкурентоспроможності національних освітніх систем / О. Ю. Красовська // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3). – С. 161-170.

200. Кривокора Е. И. Проблемы оценки результатов труда в государственных органах управления / Е. И. Кривокора, Ю. Н. Кривокора // Серия «Экономика», Северо-Кавказский университет. Вып 2. – С.101-106.

201. Крук Н. В. Открытое правительство Украины: от закрытости к партнерству [Электронный ресурс] / Н. В. Крук // Вопросы управления. – 2013. – № 4. – Режим доступа : <http://vestnik.uara.ru/ru-ru/issue/2013/04/10>.

202. Крысько В. Г. Социальная психология. Курс лекций / В. Г. Крысько ; 3-е изд. – М. : Омега-Л, 2006. – 352 с.

203. Крюгер И. Кадровый менеджмент: Учебные тексты для поддержки сотрудничества государственных администраций / И. Крюгер. – Heidelberg: Druckhaus Diesbach, 1996. – 75 с.

204. Кудашев А. В. Государственные руководители и менеджеры-предприниматели: сравнение черт личности / А. В. Кудашев // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 4. – С. 64-67.

205. Кудрявцева Е. И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы / Е. И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 6(54). – С. 22-31.

206. Кудрявцева О. В. Комплексная оценка персонала с использованием интегрального показателя эффективности [Электронный ресурс] / О. В. Кудрявцева, Д. А. Грушко // Экономические исследования. – 2014. – № 2. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-otsenka-personala-s-ispolzovaniem-integralnogo-pokazatelya-effektivnosti>.

207. Кузибецкий А. Н. Кризис компетентности и профессиональная подготовка руководителей образовательных учреждений в условиях становления информационного общества, А. Н. Кузибецкий // Известия волгоградского государственного педагогического университета. – 2007. – № 4. – С. 113-118.

208. Кузнецова Е. В. Психология стресса и эмоционального выгорания : учеб. пособ. для студ. факультета психологии / Е. В. Кузнецова, В. Г. Петровская, С. А. Рязанцева. – Куйбышев, 2012. – 96 с.

209. Кулагин О. Оценка по КРІ в системе Performance Management [Электронный ресурс] / О. Кулагин // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 7. – Режим доступа : <http://www.pro-personal.ru/journal/330/112551/>.

210. Куницына В. Н. Межличностное общение / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. – СПб : Питер, 2001. – 544 с.

211. Курашева С. В. Формирование коммуникативной компетенции будущего учителя : дис... канд. пед. наук / С. В. Курашева. – Кемерово, 2006. – 175 с.

212. Лаак Я. Big 5. Как измерить человеческую индивидуальность. Оценки и описания / Я. Лаак, Г. Бругман. – М. : Книжный дом «Университет», 2003. – 112 с.

213. Лавренко О. В. Діловий етикет та імідж державного службовця / О. Лавренко, А. А. Лавренко. – К. : Київська міська державна адміністрація, 2008. – 72 с.

214. Левитас Г. Г. Компетенции и компетентность / Г. Г. Левитас // Нар. образование. – № 4. – 2004. – С. 138-144.

215. Левкович Л. Ю. Методика изучения предпочтений руководителем различных форм власти в организации / Л. Ю. Левкович // Современная психология : состояние и перспективы исследований. Часть 2. Сб. науч. тр. – М. : , 2002.

216. Леонгард К. Акцентуированные личности / К. Леонгард ; пер. с нем. – Ростов н/Д. : Феникс, 2000. – 544 с.

217. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Смысл, 2005. – 352 с.

218. Леонтьев Д. А. Методика изучения ценностных ориентаций / Д. А. Леонтьев. – М. : Смысл, 1992. – 64 с.

219. Летучий Д. М. Інтегрування стилів управління як засіб підвищення ефективності державної служби в Україні / Д. М. Летучий // *Аспекти публічного управління*. – 2014. – № 5-6. – С. 55-62.
220. Лисин Б. К. Кадровая политика КПСС: социологические очерки / Б. К. Лисин. – М. : Волтерс Клувер, 2010. – 336 с.
221. Лифшиц А. С. Основы управления персоналом : учебн. пособие / А С. Лифшиц. – Иваново: ИвГУ, 1995. – 95 с.
222. Личность, субъект деятельности, индивидуальность. – М. : Директ-Медиа, 2008. – 209 с.
223. Лібанова Е. Г. Соціально-демографічні ризики реалізації стратегії державної кадрової політики України в 2012-2020 роках [Електронний ресурс] / Е. Г. Лібанова ; Ін-т демографії та соціал. дослідж. ім. М. В. Птухи ; НАН України // Офіційне інтернет-представництво Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України. – Режим доступу : <http://www.idss.org.ua/stil.html>.
224. Лукашева Н. А. Мотиваційно-ціннісний компонент готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах сучасних глобальних змін / Н. А. Лукашева // *Аспекти публічного управління*. – 2013. – № 1(1). – С. 66-71.
225. Люсин Д. В. Опросник на эмоциональный интеллект ЭМИн: новые психометрические данные / Д. В. Люсин // *Социальный и эмоциональный интеллект: от моделей к измерениям* ; под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. – М.: Институт психологии РАН, 2009. – С. 264-278.
226. Люсин Д. В. Современные представления об эмоциональном интеллекте / Д. В. Люсин // *Социальный интеллект. Теория, измерение, исследования* ; под ред. Д. В. Ушакова, Д. В. Люсина. – М., 2004. – С. 29-39.
227. Магомедов К. О. Государственная служба и кадровая политика: теория и практика : информ.-аналит. материалы по результатам социол. исслед., провед. каф. гос. службы и кадровой политики РАГС в 2001-2006 годах / К. О. Магомедов, А. И. Турчинов. – М.: РАГС, 2007. – 272 с.
228. Магомедов К. О. Социология государственной службы / К. О. Магомедов. – М. : ВВИА им. проф. Н. Е. Жуковского, 2007. – 244 с.
229. Мазур И. И. Управление качеством : учеб. пособие для студентов вузов / И.И. Мазур , В.Д. Шапиро. – М. : Омега-Л, 2006. – 400 с.
230. Малкович Д. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Д. Т. Малкович, Д. М. Ньюман ; пер. с англ. И. Л. Белоусова и др. – М. : Вершина, 2005. – 760 с.
231. Малышева В. В. Формирование профессиональной компетентности государственных служащих финансовой сферы в процессе непрерывного образования : дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Вера Васильевна Малышева. – Волгоград, 2007. – 191 с.

232. Мальцев В. А. Госслужащий современного типа / В. А. Мальцев. – М. ; Н. Новгород : ВВАГС, 1995. – 185 с.
233. Маньков В. С. Профессиональные качества современного хозяйственного руководителя / В. С. Маньков, О. И. Собровина. – М. : Знание, 1987. – 61 с.
234. Маркин В. Н. Мотивационный менеджмент / В. Н. Маркин. – М. : РАГС, 2008. – 88 с.
235. Марков В. Н. Психодиагностика : диагностика личностно-профессионального потенциала. Диагностика мотивации: учеб. пособие / В. Н. Марков, Е. Г. Чирковская. – М. : РАГС, 2005. – 71 с.
236. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Знание, 1996. – 308 с.
237. Марченко И. П. Какой руководитель нам нужен / И. П. Марченко. – М.: Экономика, 1993. – 173 с.
238. Мельник С. В. Україна і світ: соціально-економічні зіставлення / С. В. Мельник, Н. С. Гаєвська, Ю. С. Сімакова. – Луганськ: ДУ НДІ СТВ, 2011. – 98 с.
239. Мельничук А. С. Введение в политическую психологию: учеб. пособие / А. С. Мельничук, А. А. Шиверских, Е. А. Яблокова. – М. : РАГС, 2001. – 126 с.
240. Меньшиков Л. И. Оценка деловых качеств управленческого персонала / Л. И. Меньшиков. – М. : Знание, 1975. – 64 с.
241. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури : пер. с англ. Медведь О. – М. : Вильямс, 2009. – 672 с.
242. Методика «Q-сортировка» (В. Стефансон) / под ред. А. А. Карелина; в 2 т. ; Т.2 // Психологические тесты. – М., 2001. – С.65-69.
243. Методика оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, города республиканского значения, столицы по управлению персоналом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.edu.gov.kz/ru/deyatelnost/ocenka_ehffektivnosti_deyatelnosti_gosudarstvennykh_organov/metodika_ocenki_ehffektivnosti_deyatelnosti_po_upravleniju_personalom/.
244. Методические основы оценки эффективности труда служащих. – М. : Экономика, 1989. – 47 с.
245. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4>.
246. Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы

[Электронный ресурс] // [сайт]. – Режим доступа : <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4>.

247. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Kvaltreb.docx>. 203

248. Методичні рекомендації щодо побудови механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. – К. : Головне управління державної служби України, 2006. – 8 с.

249. Методологические подходы составления рейтинга университетов СНГ [Электронный ресурс] : портал Открытого инновационного сообщества. – Режим доступа : http://www.oiu.ru/user/vuz_vote/method_sng/.

250. Михеева Е. Н. Управление качеством : учебник / Е. Н. Михеева, М. В. Сероштан. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. – 708 с.

251. Мякушкин Д. Е. Оценка управленческого персонала организации : учебн. пособие / Д. Е. Мякушкин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 31 с.

252. Мякушкин Д. Е. Социально-психологические аспекты комплексной оценки персонала организации : автореф. дисс... канд. психол. наук : 19.00.05 / Дмитрий Евгеньевич Мякушкин. – М., 1999. – 22 с.

253. Назаров О. А. Законодательная практика нормативно-правового регулирования применения полиграфа в правоохранительной деятельности Украины / О. А. Назаров // Криміналістичні і психофізіологічні методи досліджень в судочинстві, правоохоронній діяльності і кадровій роботі : збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції. – Київ : Ларс-принт, 2014. – С. 37–44.

254. Народ и власть [Электронный ресурс] // «Зеркало недели. Украина». – 2014. – № 50. – Режим доступа: <http://opros2014.zn.ua/authority>.

255. Науменко Е. А. Основы профессиональной компетентности специалистов в сфере государственного управления / Е. А. Науменко, О. Н. Науменко // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – № 6. – 2012. – С. 37-41.

256. Науменко Р. А. Оценивание психологических качеств государственного служащего / Р. А. Науменко, С. Е. Зелінський // Публічне управління : теорія та практика : збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. – Х. : Вид-во «ДокНаукДержУпр». – 2014. – № 3(19). – С. 221-231.

257. Науменко Р. А. Центри оцінювання і тестування державних службовців як інструмент професіоналізації державної служби в Україні / Р. А. Науменко, С. Е. Зелінський // Актуальні проблеми державного управління. – 2015. – № 1(61). – С. 154-157.

258. Нечухрана Ю. Г. Особливості оцінки результатів практичної діяльності персоналу державної служби в деяких країнах європейської співдружності / Ю. Г. Нечухрана // Економіка і держава. – 2012. – № 7. – С. 110-112.
259. Никитин Ю. А. К вопросу оценки деятельности персонала / Ю. А. Никитин, И. В. Колисниченко // Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. – 2006. – № 1. – С. 65-68.
260. Новая система «Е-кызмет» поднимет престиж госслужбы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://24.kz/ru/news/social/item/64634-novaya-sistema-e-kyzmet-podnimet-prestizh-gossluzhby>.
261. Новосельская И. Б. Взаимосвязь особенностей профессиональной деятельности государственных служащих и их профессионально важных качеств : дисс... канд. психол. наук : 19.00.05 / Ирина Борисовна Новосельская. – М., 2000. – 136 с.
262. Ноздрачев А. Ф. Государственная служба / А. Ф. Ноздрачев. – М. : Статут, 2004. – 592 с.
263. О внесении изменений в указ Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» [Электронный ресурс] : указ Президента Российской Федерации от 14.10.2012 года № 1384. – Режим доступа : <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=136547>.
264. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ. – Режим доступа : <http://www.rg.ru/2004/07/31/gossluzhba-dok.html>.
265. О мерах по дальнейшему совершенствованию кадровой политики и системы мониторинга исполнения законодательства Кыргызской Республики о государственной службе [Электронный ресурс] : указ Президента Кыргызской Республики от 28 февраля 2007 года УП № 77. – Режим доступа : <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/4583?cl=ru-ru>.
266. О некоторых вопросах организации тестирования государственных служащих и кандидатов на занятие административных государственных должностей [Электронный ресурс] : приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 19 марта 2013 года № 06-7/33. – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1300008381>.
267. О педологических извращениях в системе Наркомпросов : [Электронный ресурс] : постановление ЦК ВКП(б) от 04 июля 1936 года. – Режим доступа: <http://ru.wikisource.org/wiki>.
268. О Системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, города республиканского значения, столицы [Электронный ресурс] : указ Президи-

дента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 954. – Режим доступа : http://adilet.zan.kz/rus/docs/U100000954_.

269. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Электронный ресурс] : указ Президента РФ от 7 мая 2012 года № 601. – Режим доступа : <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/396363>.

270. Обоснование научного вывода в прикладной социологии / Г. С. Батыгин, Г. В. Осипов. – М. : Наука, 1986. – 269 с.

271. Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) с учетом качества предоставления ими государственных услуг, а также о применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей [Электронный ресурс] : постановление Правительства Российской Федерации от 12 декабря 2012 года № 1284. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/12/19/ocenka-dok.html>.

272. Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс] : указ Президента Российской Федерации от 28 июня 2007 года № 825. – Режим доступа : <http://www.bestpravo.ru/federalnoje/bz-zakony/x5p.htm>.

273. Об утверждении Методики оценки эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] : приказ от 16 января 2012 года № 02-01-02/9. – Режим доступа : <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1200007384>.

274. Оболенский А. В. Человек и государственное управление / А. В. Оболенский. – М., 1987. – 325 с.

275. Оболонский А. В. Бюрократия для XXI века? : модели государственной службы – Россия, США, Англия, Австралия / А. В. Оболонский. – М. : Дело, 2002. – 168 с.

276. Опыт применения системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих с использованием ключевых показателей эффективности и общественной оценки их деятельности. Научно-практическая конференция «Инновационное развитие кадровых технологий на государственной гражданской службе субъектов Российской Федерации» – официальный сайт Аппарата губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://apparatyanao.ru/apparat/uggs/ggs/scientific/15061/>.

277. Организация и проведение аттестации государственных служащих (Методические основы) : метод. рекомендации. – М.: НИИ труда, 1997. – 143 с.

278. Организация и психология управления персоналом / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2002. – 832 с.

279. Оценка персонала [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html>.
280. Оценка работников управления / под ред. Г. Х. Попова. – М.: «Московский рабочий», 1976. – 351 с.
281. Оцінка результатів діяльності (рейтинг) райдержадміністрацій і міськвиконкомів Кіровоградської області [Електронний ресурс] : он-лайнова система. – Режим доступа : <http://eco.kr-admin.gov.ua>.
282. Павленчик П. Т. Атестація – важливий елемент проходження державної служби / П. Т. Павленчик // Вісник державної служби України. – 2000. – № 4. – С. 66-71.
283. Павлов Д. М. Эффективность системы органов державного управління: понятия, условия та критерии оценки / Д. М. Павлов // Наук. вісн. Нац. академії внутрішніх справ України. – К. : НАВСУ, 2003. – № 1.
284. Паниотто В. И. Количественные методы в социологических исследованиях / В. И. Паниотто, В. С. Максименко. – К.: Наука думка, 1982. – 272 с.
285. Пастухова И. В. Определение целей разных систем оценок персонала / И. В. Пастухова // Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология. – 1996. – № 1. – С.54-65.
286. Пашко Л. А. Значення і роль об'єктивного оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління / Л. А. Пашко // Вісн. НАДУ. – 2004. – № 4.– С. 106-111.
287. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.
288. Пашко Л. А. Оцінювання державних службовців як запорука ефективності державної служби / Л. А. Пашко // Управління сучасним містом. – 2003. – № 1/1-3(9). – С. 113-118.
289. Персонал: как руководит организацией: учебник ; пер. с англ. / науч. ред. В. А. Питателева, З. А. Лилеев. – М.: Дека, 1993. – 94 с.
290. Петрова Н. И. Модели трудовой мотивации в процессе управления персоналом, Н. И. Петрова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. – № 1. – 2010. – С. 481-485.
291. Петровский А. В. Основы теоретической психологии / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. – М. : Инфра-М, 1998. – 525 с.
292. Пилюгина Т. А. Факторы стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих как средство повышения эффективности государственной службы [Электронный ресурс] / Т. А. Пилюгина, О. В. Киселева // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 40. – Режим доступа: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/40_2013pilyugina_kiseleva.htm.

293. Питання реформування Національної академії державного управління при Президенті України [Електронний ресурс] : указ Президента України від 9 грудня 2011 року № 1110. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/14263.html>.
294. Планування місцевих бюджетів на основі програмно-цільового методу : навч. посібник / Під заг. ред. І. Ф. Щербини; ; 3-є видання. – К. : Нора-Друк, 2012. – 100 с.
295. Платонов К. К. О системе психологии / К. К. Платонов. – М. : «Мысль», 1972. – 216 с.
296. Платонов К. К. О понятии взаимодействия в психологии личности. / К. К. Платонов // Сборник «Личность в системе коллективных отношений». – М. : Наука, 1980. – 34 с.
297. Платонов К. К. Проблемы способностей / К. К. Платонов. – М. : Наука, 1972. – 312 с.
298. Платонов К. К. Структура и развитие личности / К. К. Платонов. – М. : Наука, 1986. – 255 с.
299. Подведены итоги обучения по системе «Е-кызмет» в Алматинской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.anticorruption-almobl.gov.kz/news/91-podvedeny-itogi-obucheniya-po-sisteme-e-kyzmet-v-almatinskoy-oblasti.html>.
300. Полетаев Ю. Н. Аттестация работников: правовое регулирование, организационные вопросы / Ю. Н. Полетаев. – М. : Проспект, 2000. – 112 с.
301. Пономарев И. Б. Психотехнология общения / И. Б. Пономарев, В. П. Трубочкин. – М. : Академия МВД России, 1996. – 134 с.
302. Пономарев Л. И. Компетенция и компетентность персонала государственной службы / Л. И. Пономарев // Государственная служба Российской Федерации: становление, кадровое обеспечение. – М. : РАГС, 2000. – 540 с.
303. Пономарева М. А. Психологическая диагностика личности. Теория и практика / М. А. Пономарева. – Минск: Изд-во Гревцова, 2007. – 208 с.
304. Попова О. В. Особенности формирования имиджа государственного служащего / О. В. Попова // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. – № 2. – 2009. – С. 60–73.
305. Почебут Л. Г. Кросс-культурная и этническая психология : учеб. пособие / Л. Г. Почебут. – СПб. : Питер, 2012. – 336 с.
306. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про доповнення Кримінального процесуального кодексу України положеннями щодо використання поліграфа (детектора брехні)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/.../webproc34?id...>

307. Практикум по общей психологии для студентов педагогических вузов : учеб. пособие. / сост. Т. И. Пашукова, А. И. Допира, Г. В. Дьяконов. – М. : Издательство «Институт практической психологии», 1996. – 99 с.

308. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / В. Д. Балин [и др.] ; под. ред. Крылова А. А., Маничева С. А. ; 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2000. – 560 с.

309. Практикум по психодиагностике. Руководство по интерпретации / под общ. ред. Пантилеева С. Р. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1988-1992.

310. Пригожин А. И. Социология современной организации / А. И. Пригожин. – М.: ЮНИТИ, 1995. – 148 с.

311. Про адміністративні послуги [Електронний ресурс] : закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

312. Про визнання такими, що втратили чинність, постанов Кабінету Міністрів України від 9 червня 2011 року № 650 і від 9 квітня 2012 року № 335 : [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 року № 654. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/654-2014-%D0%BF>.

313. Про внесення змін у додатки 1 і 2 до Порядку проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 09 квітня 2012 року № 335. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/335-2012-%D0%BF>.

314. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.

315. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

316. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу [Електронний ресурс] : закон України від 18 березня 2004 року № 1629-IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1629-15>.

317. Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій [Електронний ресурс] постанова Кабінету Міністрів України від 09 червня 2011 року № 650. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/650-2011-%D0%BF>.

318. Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року [Електронний ресурс] : постанова Кабінету

Міністрів України від 13 травня 2013 року № 359. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF>.

319. Про затвердження Інструкції про порядок організації та проведення професійно-психологічного відбору кандидатів для проходження військової служби за контрактом у Державній прикордонній службі України [Електронний ресурс] : зареєстровано в Міністерстві юстиції України 9 червня 2009 року за № 495/16511. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG9970.html.

320. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2014-2015 роках [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 року № 1176-р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1176-2014-%D1%80>.

321. Про затвердження Положення про Державну інспекцію навчальних закладів України [Електронний ресурс] : указ Президента України від 08 квітня 2011 року № 438/2011. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/438/2011>.

322. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року № 1922. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF>.

323. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 року № 564. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF>.

324. Про затвердження Порядку здійснення державного контролю за діяльністю навчальних закладів [Електронний ресурс] : наказ Міністерства освіти і науки України від 25 січня 2008 року № 34. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0077-08>.

325. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади постанова Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 року № 614. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/614-2006-%D0%BF>.

326. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки» [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 року № 746. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF>.

327. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 року № 1440. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF?myid=dCCMfOm7xBWMPLpEZiTEZJAdHI46ks80msh8Ie6>.

328. Про затвердження Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [Електронний ресурс] : наказ Голови Нацдержслужби України від 05 березня 2012 року № 46; зареєстровано в Міністерстві юстиції України 28 квітня 2012 року за № 710/21023. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0710-12>.

329. Про заходи щодо вдосконалення діяльності органів освіти [Електронний ресурс] : указ Президента України від 10 жовтня 1995 року № 942/95. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/942/95>.

330. Про ліцензування освітніх послуг [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 08 серпня 2007 року № 1019. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1019-2007-%D0%BF>.

331. Про Програму розроблення та впровадження єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри» [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 1997 р. № 918. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/918-97-%D0%BF>.

332. Про службу в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : проект Закону. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54569.

333. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс] : указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

334. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 27 червня 2012 року № 411-р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/411-2012-%D1%80>.

335. Проведение научных исследований и разработка научно-прикладных методик в области государственной службы (промежуточный). Часть 3. Совершенствование методов оценки деятельности государственных служащих : отчет по НДР. – Астана, 2012. – 123 с.

336. Програма KPI MONITOR [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://kpi-monitor.ru>.

337. Програма для создания тестов и онлайн тестирования INDIGO [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://indigotech.ru>.

338. Программный комплекс психологического тестирования P-PROFILE [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.p-profile.ru>.

339. Программы для создания тестов и электронных книг [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sunrav.ru>.

340. Пронкин, С. В. Государственное управление зарубежных стран / С. В. Пронкин, О. Е. Петрунина. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 414 с.

341. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала. Обзорная информация / сост. В. И. Яровой ; под ред. Г. В. Щекина. – К. : МАУП, 1999. – 120 с.

342. Психодиагностика персонала. Методика и тесты: учеб. пособие / в 2 т. ; Т. I. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2007. – 440 с.
343. Психодиагностика. Коллекция лучших тестов / Т. В. Эксакусто, О. Н. Истратова. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 384 с.
344. Психодиагностический комплект WAIS 2.0 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.testology.ru/index-3.html>.
345. Психологическая диагностика : учеб. пособие / под ред. К. М. Гуревича, Е. М. Борисовой. – М. : Изд-во УРАО, 1997. – 304 с.
346. Психологические тесты. Управление персоналом, образование, личное развитие. Тесты. Внимание. Память. IQ-тесты. Effecton Studio. Эффектон. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.effecton.ru/03.html>.
347. Психология личности : тесты, опросники, методики / сост. Н. В. Киршева, Н. В. Рябчикова. – М. : Геликон, 1995. – 220 с.
348. Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова. – Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета, 1997. – 272 с.
349. Психология предпринимательской деятельности. – М. : ИПРАН, 1995. – 175 с.
350. Пустовар Я. П. Сучасний стан та перспективні зміни в системі мотивації праці в Україні / Я. П. Пустовар // Україна в ХХІ ст. : Концепції та моделі економічного розвитку. – Львів, 2000. – Ч. 2. – С. 52–55.
351. Рабочая книга практического психолога. Пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. А. Бодалева, А. А. Деркача, Л. Г. Лаптева. – М. : Изд-во «Института Психотерапии», 2001. – 640 с.
352. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – М. : «Когито-Центр», 2002. – 396 с.
353. Разработка комплексной модели экономической эффективности регионального учреждения культуры : отчет о НИР. – М. : , 2012. – 221 с.
354. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский Е. Б. Стародубцева ; 2-е изд., испр. – М. : Инфра-М, 1999. – 479 с.
355. Рачинський А. П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом: особливості взаємозв'язку [Електронний ресурс] / А. П. Рачинський // Державне управління: теорія та практика. – 2007. – № 1. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1>.
356. Реан А. А. Практическая психодиагностика личности : учеб. пособие / А. А. Реан. – СПб. : Изд-во «СПб ун-та», 2001. – 224 с.
357. Реймаров Г. А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда / Г. А. Реймаров – М. : Издательство ЛКИ, 2015. – 422 с.
358. Рейтинг ВУЗов Украины журнала «Деньги» [Электронный ресурс] : сайт «Все для выпускника и абитуриента». – Режим доступа: http://www.abiturient.in.ua/ru/rating/rating_dengi.

359. Рейтинг МОН – 2013. Національна система рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/ua/news/10541-oprilydnenno-natsionalnu-sistemu-reytingovogo-otsinyuvannya-diyalnosti-viscih-navchalnih-zakladiv>.
360. Реформа госслужбы в России: исследование государственных и муниципальных служащих [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://gov.cap.ru/home/25/admref_5_5.doc.
361. Реформа государственной гражданской службы / под ред. К. Плокера и М. Николаева. – М. : ЛЕНАНД, 2006. – 372 с.
362. Ричи Ш. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин; под ред. проф. Е. А. Климова ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
363. Роджерс К. Эмпатия. Психология эмоций / К. Роджерс / под ред. В. К. Вилюнаса, Ю. Б. Гиппенрейтера. – М.: Изд-во «Моск. ун-та», 1984. – 288 с.
364. Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание. Человек и мир / С. Л. Рубинштейн. – СПб. : Питер, 2003. – 512 с.
365. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб. : Питер, 2003. – 720 с.
366. Рукавишников А. А. Опросник межличностных отношений / А. А. Рукавишников. – Ярославль : НПЦ «Психодиагностика», 1992. – 47 с.
367. Рыбников В. Ю. Экспресс-методика «Прогноз-2» для оценки нервно-психической неустойчивости кандидатов на учебу в ВУЗ / В. Ю. Рыбников // Тез. докл. на I всеарм. совещании. – М. : Воениздат, 1990. – С. 132-135.
368. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.
369. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы» [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : http://www.ohranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/39/39082.
370. Сартакова Е. М. Формирование и развитие социально-личностных компетенций студентов экономических специальностей : монография / Е. М. Сартакова, О. Н. Шахматова. – Челябинск : Изд-во «ЮУрГУ», 2009. – 79 с.
371. Сборник психологических тестов : пособие / сост. Е. Е. Миронова ; Ч. II. – Минск : Женский институт ЭНВИЛА, 2006. – С. 127-137.
372. Селезнева Г. Я. Коммуникативное тестирование и возраст / Г. Я. Селезнева // Культура общения и ее формирование. – 1997. – Вып.4. – С. 50.
373. Селезнева Е. В. Развитие толерантности государственных служащих / Е. В. Селезнева, Н. В. Бондаренко. – М. : РАГС, 2007. – 160 с.

374. Семенов А. К. Основы менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков; 5 изд., перераб. И доп. – М.: «Дашков и К^о», 2008. – 556 с.
375. Семенова А. С. Особенности профессиональной этики служебного поведения муниципальных служащих в Российской Федерации [Электронный ресурс] / А. С. Семенова. – Режим доступа : <http://ego.uara.ru/issue>.
376. Сергиенко Е. А. Тест Дж. Мэйера, П. Сэловея и Д. Карузо. Эмоциональный интеллект MSCEIT v. 2.0 : руководство / Е. А. Сергиенко, И. И. Ветрова. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. – 176 с.
377. Симонов П. В. Темперамент. Характер. Личность / П. В. Симонов, П. М. Ершов. – М. : Наука, 1984. – 161 с.
378. Синдром выгорания / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – СПб. : Питер, 2008. – 358 с.
379. Система «Картка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publish/article?art_id=35546&cat_id=35394.
380. Собчик Л. Н. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности СМЛ (ММРІ) : практ. руководство / Л. Н. Собчик. – М. : Речь, 2007. – 224 с.
381. Создание интегрированной информационной системы «е-кызмет» (ИИС «е-кызмет»). Техническое задание [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : http://kyzmet.gov.kz/kzm/files/goszakup/ekyzmet/tz_ekyzmet.pdf.
382. Солдатова Г. У. Психодиагностика толерантности личности / Г. У. Солдатова и др. – М. : Смысл, 2008. – 172 с.
383. Социальная психология: учеб. пособие для студентов вузов / под ред. А. Н. Сухова, А. А. Деркача. – М.: Академия, 2001. – 600 с.
384. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М.: Изд-во «Института Психотерапии», 2002. – 490 с.
385. Спенсер Л. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Л. Спенсер, С. Спенсер. – М. : НИРО, 2010. – 384 с.
386. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учебн. для вузов / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
387. Степанова Т. Е. Закономерности экономики, основанной на знаниях / Т. Е. Степанова. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2005. – 336 с.
388. Стивенсон Н. Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для менеджера / Н. Стивенсон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 176 с.
389. Стратегия модернизации содержания общего образования : материалы для разработки документов по обновлению общего образования / под ред. А. А. Пинского. – М. : Мир книги, 2001. – 95 с.
390. Стратегия эффективного государственного управления в Республике Казахстан / под. ред. Б. К. Есекиной. – Астана : Академия государственного управления при Президенте РК, 2008. – 167 с.

391. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : в 3 т. / за ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка. – К. : Фенікс, 2007. – Т.2 : Інноваційно-технологічний розвиток економіки. – 564 с.
392. Татарова Г. Г. Методология анализа данных в социологии / Г. Г. Татарова. – М. : Изд. дом «Стратегия», 1998. – 222 с.
393. Татур Ю. Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста / Ю. Г. Татур // Высшее образование. – 2004. – № 3. – С. 20-28.
394. Тест Р. Амтхауэра. Тест структуры интеллекта (TSI) / О. П. Елисеев // Практикум по психологии личности. – СПб., – 2003. – С.342-370.
395. Тестирование при приеме на работу: «За» и «Против» [Электронный ресурс] : сайт HR-Portal. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/testirovanie-pri-prieme-na-rabotu-za-i-protiv>.
396. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент. Взгляд клинициста / Л. Тобиас ; пер. с англ. А. И. Сотова. – М. : Независимая фирма «Класс», 1997. – 118 с.
397. Токтыбеков А. А. Теоретические основы механизма государственного управления (по материалам Республики Казахстан) : автореф. дисс... канд. юрид. наук : 12.00.02 / Абикен Абилович Токтыбеков. – М. : МГЮА, 1995. – 21 с.
398. Толочек В. А. Организационная психология и стили профессиональной деятельности государственных служащих: учеб. пособие / В. А. Толочек. – М. : РАГС, 2003. – 155 с.
399. Топалова Е. Х. Світовий досвід оцінювання персоналу в державній службі / Е. Х. Топалова, А. В. Супрун // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. – 2010. – № 1 (2). – С. 79-84.
400. Туник Е. Тест интеллекта Амтхауэра. Анализ и интерпретация данных / Е. Туник. – М. : Речь, 2009. – 96 с.
401. Турчанина Ю. А. Диагностика управленческой компетентности государственных гражданских служащих Белгородской области [Электронный ресурс] / Ю. А. Турчанина // Вопросы управления. – 2012. – №2. – Режим доступа: <http://vestnik.uara.ru/ru-ru/issue/2012/02/09/>.
402. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. – М. : Московский психолого-социальный институт, «Флинта», 1998. – 272 с.
403. У Державній фіскальній службі розпочалося тестування персоналу [Електронний ресурс] : сайт ДФС України. – Режим доступу : <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/223301.html>.
404. У зама Шокина начались проблемы с тестами [Электронный ресурс] : сайт идания «Комментарии». – Режим доступа : <http://comments.ua/politics/521288-u-zama-shokina-nachalis-problemi-testami.html>.

405. Украина плетется в хвосте по уровню доверия к органам власти [Электронный ресурс] : сайт видання «Українська правда». – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/rus/news/2013/02/11/6983262>.
406. Украинцы не против проверки на детекторе лжи при приеме на работу [Электронный ресурс] : сайт кадрового агентства. – Режим доступа : <http://www.superjob.ua/research/articles/111038/ukraincy-ne-protiv-proverki-na-detektore-lzhi-pri-prieme-na-rabotu>.
407. Управление изменениями на государственной службе. Методическое пособие для обучения лиц, замещающих государственные должности категории «руководители» / В. Н. Южаков, В. В. Скоробогачкий, Я. Ю. Старцев [и др.] ; исследовательский фонд «Институт модернизации государственного и муниципального управления». – М.: «Статут», 2010. – 104 с.
408. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Я. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
409. Управление персоналом : учебник ; общ. ред. А. И Турчинова. – М. : РАГС, 2003. – 488 с.
410. Управление персоналом организации : учебн. пособие ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 512 с.
411. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2000. – 512 с.
412. Управленческая психология: учеб. для сред. спец. учеб. заведений / Е. Н. Кишкель. – М. : Высшая школа, 2002. – 270 с.
413. Уряд Другої Думки представив загальнонаціональну систему оцінки ефективності роботи державного апарату [Електронний ресурс] : сайт «Уряд Другої Думки». – Режим доступу : <http://druhadumka.org/uryad-drugoyi-dumky-predstavu-v-zagal-nonatsional-nu-sy-stemu-otsinky-efekty-vnosti-roboty-derzhavnogo-aparatu>.
414. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. – М. : ТЕИС, 2004. – 236 с.
415. Федоренко В. Н. Оценка руководителей и специалистов трудовых коллективов в новых условиях экономической деятельности : автореф. дисс. ... канд. социол. наук : 22.00.05 / Владимир Николаевич Федоренко. – М., 1990. – 23 с.
416. Филатова Е. С. Искусство понимать себя и окружающих / Е. С. Филатова. – М. : ДЕЛЬТА, 1999. – 368 с.
417. Филиппов А. В. Управление кадрами на предприятии / А. В. Филиппов. – М. : Знание, 1985 – 64 с.
418. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала / Я. Фитценц ; пер. с англ. М. С. Меньшикова, Ю. П. Леонова ; под общ. ред. В. И. Ярных. – М. : Вершина, 2009. – 320 с.
419. Флетчер К. Performance Appraisal. Оценка и обратная связь / К. Флетчер. – М. : НИРРО, 2006. – 288 с.

420. Фоминова А. Н. Жизнестойкость личности : монография / А. Н. Фоминова. – М. : МПГУ, 2012. – 152 с.
421. Фонарев А. Р. Развитие личности в процессе профессионализации / А. Р. Фонарев // Вопросы психологии. – 2004. – № 6. – С. 72-83.
422. Хижняк М. В. Мотивация в менеджменте: учебн. Пособие / М. В. Хижняк. – Харьков: ХНПУ, 2007. – 224 с.
423. Хныкин Г. Аттестация работников: нормативные акты и практика их применения / Г. Хныкин // Трудовое право. – 1999. – № 4. – С. 11.
424. Хуторской А. В. Ключевые компетенции. Технологии конструирования / А. В. Хуторской // Народное образование. – 2003. – № 5. – С. 55-61.
425. Хуторской А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты [Электронный ресурс] : доклад на Отделении философии образования и теоретической педагогики РАО 23 апреля 2002 г. / А. В. Хуторской. – Режим доступа: <http://eidos.ru/journal/2002/0423.htm>.
426. Центр оценки эффективности деятельности государственных органов Республики Казахстан [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : <http://www.bagalau.kz/ru>.
427. Центр тестирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.mkk.gov.kg/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=79&Itemid=10&lang=ru.
428. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
429. Человеческие ресурсы в американском менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://secreti.info/p58m.html>.
430. Черкаска В. В. Методика оценки эффективности механизмов государственного управления развитием региона Украины: на примере Запорожской области / В. В. Черкаска // Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. – № 1. – С. 229-237.
431. Чернышев В. Н. Человек и персонал в управлении / В. Н. Чернышев, А. П. Двинин. – СПб.: Энергоатомиздат, 1997. – 568 с.
432. Чикер В. А. 18 программ тренингов: руководство для профессионалов / под ред. Чикера В.А. – СПб.: Речь, 2007. – 368 с.
433. Чикер В. А. Психологическая диагностика организации и персонала / В. А. Чикер. – СПб. : Речь, 2004. – 176 с.
434. Чичикин И. В. Формирование коммуникативной компетентности в профессиональном образовании менеджеров (на примере специальности «Менеджмент организации») : автореф. дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Игорь Владимирович Чичикин. – Курск, 2010. – 25 с.
435. Шадриков В. Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход / В. Д. Шадриков // Высш. образование сегодня. – № 8. – 2004. – С. 26-31.

436. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В. Д. Шадриков. – М.: Наука, 1982. – 185 с.
437. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека : учеб. пособие / В. Д. Шадриков. – М. : Логос, 1996. – 320 с.
438. Шебураков И. Б. Методика разработки показателей результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих [Электронный ресурс] / И. Б. Шебураков, О. А. Васильев. – Режим доступа : <http://dgs35.ru/load/.../metodika-razrabotki-pokazatelej-rezuljta19.01.2012.doc>.
439. Шевченко С. О. Методы професійного оцінювання персоналу публічної служби / С. О. Шевченко // Державне управління: удосконалення та розвиток [Електронний ресурс] – 2015. – № 9. Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=882>.
440. Шекшня Е. В. Управление персоналом современной организации / Е. В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 343 с.
441. Шелдрейк Дж. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия / Дж. Шелдрейк // Социальная психология : хрестоматия ; сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. – М. : Аспект Пресс, 2008. – С. 258-262.
442. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В. М. Шепель. – М. : Дом педагогики, 2000. – 544 с.
443. Шеремет М. А. Управление изменениями / М. А. Шеремет. – М. : Дело, 2011. – 128 с.
444. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент: учебник / В. Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. 2-е изд. – М., 2004. – 327 с.
445. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла.– М. : Инфра-М, 1998. – 527 с.
446. Штатина М. А. Зарубежный опыт проведения административных реформ / М. А. Штатина // Административная реформа в России. – М. : Контракт – Инфра-М, 2006. – С. 60-64.
447. Шувалова Н. Н. Служебное поведение государственного гражданского служащего : моральные основы : учебно-практическое пособие / Н. Н. Шувалова. – Ростов-н-Дону : Феникс, 2006. – 380 с.
448. Щербатых Ю. В. Общая психология : учеб. пособие / Ю. В. Щербатых. – СПб. : Питер, 2009. – 272 с.
449. Щербатых Ю. В. Психология стресса / Ю. В. Щербатых. – М. : Эксмо, 2005. – 304 с.
450. Щербатых Ю. В. Психология стресса и методы коррекции / Ю. В. Щербатых. – СПб. : Питер, 2008. – 256 с.
451. Эденборо Р. Практическая психометрия. Эффективное интервьюирование / Р. Эденборо. – СПб., 2003. – 384 с.

452. Экономика предприятий : учебник / под общ. С. Ф. Покропивного. – К. : КНЭУ, 2003. – 608 с.
453. Эффективная коммуникация : история, теория, практика. Словарь-справочник / отв. редактор М. И. Панов; сост. М. И. Панов, Л. Е. Тумина. – М. : Олимп, 2005. – 960 с.
454. Юсипов Р. Х. Профессионализм управленческой деятельности / Р. Х. Юсипов // Право и образование. – 2004. – № 1. – С. 167-189.
455. Юсупов И. М. Диагностика и тренинг эмпатийных тенденций личности: методическое руководство / И. М. Юсупов. – Казань, 1992. – 32 с.
456. Юсупов И. М. Психология эмпатии (Теоретические и прикладные аспекты) : дисс. ... докт. психол. наук : 19.00.01 / Ильдар Масгудович Юсупов. – СПб., 1995. – 252 с.
457. Ядоян В. О. Теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих / В. О. Ядоян // Молодой ученый. – № 6. – 2014. – С. 534-536.
458. Якунин В. И. Теоретические аспекты проблемы эффективности государственного управления / В. И. Якунин, С. С. Сулакшин, А. Н. Тимченко // Власть. – 2006. – № 8. – С. 7-14.
459. Янюшкин С. А. Недостатки и ошибки компьютерного тестирования в вузах (на примере дисциплины «Правоведение») / С. А. Янюшкин, А. С. Янюшкин // Современные проблемы науки и образования. – 2008. – № 5 – С. 51-57.
460. Яресько анонсувала масштабне скорочення держслужбовців [e-resource] : сайт 24 каналу. – URL : http://24tv.ua/ukrayina/yaresko_anonsuvala_mashtabne_skorochennya_derzsluzhbovtsiv/n582115.
461. Boyle R. The use of rewards in Civil Service Management [e-resource] / R. Boyle. – URL : http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_5_Use_Rewards_CS_Mgt.pdf.
462. Brewer G. A. Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic / G. A. Brewer, S. C. Selden // Journal of public administration research and theory. Vol. 8 (3), 1999. – P. 413-439.
463. Doppet J. E. Reducing the cost of training satisfactory workers by using tests / J. E. Doppet // Personnel Psychol. – 1953, vol. 6. – № 1. – P. 1-8.
464. Downs A. Inside bureaucracy [e-resource] / RAND Corporation./ A. Downs. – URL : <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf>.
465. Gardner H. E. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences / H. E. Gardner. – Basic book, 1983. – p. 440.
466. George Munchus III. Revisiting the Historical Use of the Assessment Centre in Management Selection and Development» / George Munchus III, Barbara McArthur // Journal of Management Development. – 1991, Vol. 10. – № 1. – pp. 5-13.

467. KPI Suite [e-resource]. – URL : <http://www.kpisuite.com>.
468. Landy F. J. *Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* / F. J. Landy, J. M. Conte ; 4-th Edition. – NJ: Wiley-Blackwell, 2013, p. 720.
469. Mayer J. D. *Emotional Intelligence As a Standard Intelligence* / J. D. Mayer, P. Salovey, D. R. Caruso, G. Sitarenios. – Emotion, 2001.
470. McCormick A. *The Complex Interplay Between Classification and Ranking of Colleges and Universities: Should the Berlin Principles Apply Equally to Classification?* / A. McCormick // *Higher Education in Europe*. Vol. 33. – July-October 2008. – № 2/3. – p. 209.
471. McCourt W. *Paradigms and their development: The psychometric paradigm of personnel selection as a case study of paradigm diversity and consensus* / W. McCourt // *Organization Studies*. – 1999. – № 20(6). – P. 1011–1033.
472. MIDOT. *Мировой лидер в оценке благонадежности и организационной приверженности [Электронный ресурс]* : сайт. – Режим доступа : <http://midot.ru>.
473. Osborne D. *Reinventing Government. Plume* / D. Osborne, T. Gaebler. – *Political Science*, 1993. – 405 p.
474. QPR Metrics [e-resource]. – URL : <http://www.qpr.com/ru/products/qpr-metrics>.
475. Rainey H. G. *Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations* / H. G. Rainey, P. Steinbauer // *Journal of public administration research and theory*. Vol. 9 (1). 1999. – P. 1-32.
476. *Ranking Web of Universities* [e-resource]. – URL : <http://www.webometrics.info>.
477. Roe R.A. *Developments in personnel selection methodology* / R. A. Roe, M. A. Greuter // *Advances in educational and psychological testing* (Vol. 3). Boston: Kluwer, 1991. – pp. 187–227.
478. Roe R.A. *Personnel selection. Principles, models and techniques* / R. A. Roe // *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 3). – Hove, UK : Psychology Press, 1998. – pp. 5–32.
479. Roe R.A. *Selection in Europe. Context, developments and research agenda* / R.A. Roe, P. van den Berg // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. – 2003. – № 12. – P. 257–287.
480. Salgado J. F. *The five factor model of personality and job performance in the European Community* / J. F. Salgado // *Journal of Applied Psychology*. – 1997. – № 82. – pp. 30-43.
481. Simon M. *To Rank or To Be Ranked : The Impact of Global Rankings in Higher Education* / M., Simon, M. van der Wende // *Journal of Studies in International Education*. – 2007. – №11. – P. 308-309.

482. Thomas H., Patten. A. Manager's Guide to Performance Appraisal./ H.Thomas – London, 1994.
483. Tullock G. The Politics of Bureaucracy / G. Tullock. – Washington, D.C. : Public Affairs Press, 1965.
484. Wechsler D. Manual for the Wechsler Adult Intelligence Scale / D. Wechsler. – New York : Psychological Corporation, 1981.

ДОДАТОК 1.**АНКЕТА № _____*****Шановний експерте!***

Звертаємося до Вас з проханням об'єктивно та неупереджено дати відповіді на питання цієї анкети. Тим самим Ви сприятимете створенню сучасної моделі оцінювання державних службовців. Ваша думка дуже важлива для розвитку кадрового менеджменту державної служби в Україні!

1. Вкажіть орган влади, де Ви працюєте:

райдержадміністрація облдержадміністрація тер. орган ЦОБВ

2. Ваша посада:

керівник кадрової служби керівник заступник керівника

3. Скільки Вам років:

до 27 28-34 35-45 46-54 55-59 60 і більше

4. Ваша стать: жіноча чоловіча**5. Ваш стаж державної служби:**

1-5 роки 5-10 років 11-15 років 16-25 років більше 25

6. Загальний стаж Вашої трудової діяльності:

до 5 років 5-15 років 16-25 років більше 25

7. Який вищий навчальний заклад (перша вища освіта) Ви закінчили?

радянський європейський
 український (після 1991 року) американський
 країни пострадянського простору інше _____

8. Середній бал Вашого диплому основної (першої) вищої освіти: _____**9. Вкажіть напрям Вашої вищої професійної (першої) освіти:**

технічний економічний юридичний гуманітарний медичний
 військовий природознавчий інший

10. Скільки вищих освіт Ви здобули? одну дві три**11. Чи закінчили Ви магістратуру за спеціальностями освітньої галузі “Державне управління”?**

так зараз навчаюся ні ні, але планую ні, і не вважаю за потрібне

12. Ваш науковий ступінь:

кандидат наук (pHD) доктор наук немає

13. Ваше вчене звання:

доцент професор старший науковий співробітник (снс) не має

14. Чи відповідає профіль Вашої освіти напрямку діяльності (посаді)?

так ні

15. Відмітьте, наскільки важливо для виконання службових обов'язків державним службовцем здобуття освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти та наукових ступенів (за ступенем важливості від 1 - зовсім неважливо до 5 - вкрай важливо):

№	Освітній рівень	1	2	3	4	5
1.	Повна вища освіта					
2.	Базова вища освіта					
3.	Магістр за спеціальностями освітньої галузі «Державне управління»					
	Наукові ступені та вчені звання					
1.	Кандидат наук, доцент, снс					
2.	Доктор наук, професор					

16. Яке значення, на Ваш погляд, при виконанні обов'язків державного службовця, мають наступні фактори (за ступенем значення від 1 - абсолютно не має значення до 5 - дуже велике значення):

№	Фактор	1	2	3	4	5
1.	Рейтинг вищого навчального закладу, який закінчив державний службовець					
2.	Середній бал диплому					
3.	Відповідність профілю освіти напряму діяльності					
4.	Наявність звань «заслужений», «народний», «почесний»					
5.	Володіння іноземною мовою (мовами)					
6.	Підвищення кваліфікації (професійної компетентності)					
7.	Стан здоров'я					
8.	Наявність наукових праць					
9.	Загальний стаж роботи					
10.	Стаж державної служби					

17. Який тип темпераменту більш прийнятний для державного службовця?

Керівник	<input type="checkbox"/> холерик	<input type="checkbox"/> сангвінік	<input type="checkbox"/> флегматик	<input type="checkbox"/> меланхолік
Спеціаліст	<input type="checkbox"/> холерик	<input type="checkbox"/> сангвінік	<input type="checkbox"/> флегматик	<input type="checkbox"/> меланхолік

18. Який тип мотивації повинен бути пріоритетним для державного службовця?

- трудовий (робота, виконання) самореалізаційний (самовдосконалення)
 соціальний (колектив, суспільний) владний (кар'єра, впливовість)
 професійний (професія, досягнення) престижний (визнання, статусність)
 матеріальний (комерційний, гроші) творчий (креативний)
 люмпенізований (відсутність мотивації)

19. Який професійно орієнтований тип особистості більш прийнятний для державного службовця?

- інтелектуальний підприємницький художній
 соціальний реалістичний конвенціональний (офісний)

20. Який стиль мислення найбільш доречний для державного службовця:

- предметний (практичний) образний (художній)
 знаковий (гуманітарний) символічний (математичний)

21. Відмітьте 6 (шість) найважливіших вмінь та навичок державного службовця-керівника та 6 (шість) найважливіших вмінь та навичок державного службовця-спеціаліста:

Вміння та навички	Керівник		Вміння та навички	Спеціаліст	
	Керівник	Спеціаліст		Керівник	Спеціаліст
Аналіз проблем			Робота в команді		
Володіння комп'ютером			Системність мислення		
Ефективна комунікація			Спрямування на якість		
Здатність до навчання			Стратегічне планування		
Концептуальне мислення			Уміння працювати з інформацією		
Орієнтація на громадянина			Управління змінами		
Орієнтація на результат			Управління конфліктами		
Планування та організація роботи			Управління людьми		
Прийняття рішень			Управління ресурсами		

22. Відмітьте 10 (десять) найважливіших якостей державного службовця-керівника та 10 (десять) найважливіших якостей державного службовця-спеціаліста:

Поведінкові якості	Керівник		Поведінкові якості	Спеціаліст	
	Керівник	Спеціаліст		Керівник	Спеціаліст
Адаптивність			Міжособистісне розуміння		
Багатогранність			Невербальний інтелект		
Вербальний інтелект			Незалежність		
Відповідальність			Охайність		
Володіння собою			Позитивне мислення		
Впливовість			Самовдосконалення		
Дипломатичність			Самоконтроль		
Дисциплінованість			Самоорганізація		
Допитливість			Саморозвиток		
Емоційний інтелект			Справедливість		
Завзятість			Стресостійкість		
Ініціативність			Товариськість		
Креативність			Толерантність		
Лідерство			Чуйність		

23. Відмітьте по 4 (чотири) соціонічних типи (соціотипи), які найбільш відповідають державному службовцю-керівнику та державному службовцю-спеціалісту:

Соціотип	Керівник	Спеціаліст	Соціотип	Керівник	Спеціаліст	Соціотип	Керівник	Спеціаліст	Соціотип	Керівник	Спеціаліст
Адміністратор			Зберігач			Майстер			Політик		
Аналітик			Інспектор			Маршал			Посередник		
Гуманіст			Критик			Наставник			Радник		
Ентузіаст			Лірик			Підприємець			Шукач		

24. Яка кар'єрна орієнтація більш визначальна для державного службовця?

- автономія (незалежність) менеджмент стабільність
 професійна компетентність служіння підприємництво
 виклик інтеграція стилів життя

25. Визначте вагомість кожної складової оцінки особистісно-компетентнісних якостей державного службовця таким чином, щоб загальна сума дорівнювала 100%

Психологічні якості (темперамент, характер, направленість, соціотип)	
Інтелект	
Знання і навички професії (професійні компетентності)	
Соціально-особистісні компетентності (лідерство, комунікативність, толерантність, стресостійкість, конфліктність, міжособистісні відносини, емоційний інтелект, організаційні здібності)	
Управлінські компетентності	
Мотиваційні компетентності	
Всього	100%

26. Визначте вагомість складових щорічної оцінки державного службовця таким чином, щоб загальна сума дорівнювала 100%

Кваліфікаційно-освітній рівень (освіта, наукові ступені та звання, стаж, публікації, курси підвищення кваліфікації, знання іноземних мов)	
Оцінка особистісно-компетентнісних якостей (див. попереднє питання)	
Оцінка результатів діяльності (ефективності)	
Всього	100%

27. Як Ви вважаєте, чи сприяє висока оцінка державного службовця підвищенню його мотивації (тобто покращенню, в подальшому, його праці)?

- так ні

28. Чи повинна існувати, на Ваш погляд, пряма залежність між оцінкою результатів діяльності державних службовців і зарплатою?

так ні

29. На Вашу думку, чи завжди призначення на керівні посади державних службовців відбувається за їх заслугами, компетентностями та професійними якостями?

так ні

30. Чи вбачаєте Ви суттєву різницю між атестацією і щорічною оцінкою діяльності державного службовця?

так ні

31. Діючі атестація і щорічна оцінка діяльності державного службовця є:

об'єктивними такими, в яких взагалі немає потреби
 необ'єктивними

32. Чи вважаєте Ви за необхідне змінити існуючу процедуру оцінювання державного службовця, залучаючи при цьому незалежні центри тестування та оцінювання?

так ні

33. На Вашу думку, що потрібно оцінювати першочергово при кадровому переміщенні?

реальні досягнення наявний потенціал

34. Як Ви вважаєте, при поточній оцінці результатів діяльності керівника структурного підрозділу (органу влади) необхідно розглядати його:

особистісні показники показники діяльності підрозділу

35. Як Ви вважаєте, при поточній оцінці діяльності державного службовця її необхідно розглядати з позиції:

тільки сьогоденної діяльності врахування минулого досвіду та досягнень

36. Як Ви вважаєте, чи необхідно при оцінці діяльності державного службовця використовувати метод самооцінки?

так ні

37. На Вашу думку, чи є сенс здійснювати щорічну оцінку діяльності державного службовця?

треба завжди здійснювати за бажанням керівника

38. Відмітьте оптимальну, з Вашої точки зору, періодичність оцінки державних службовців?

раз на рік раз на 5 років по мірі необхідності
 раз на 3 роки

39. Як Ви вважаєте, чи відповідає існуюча форма атестації державних службовців поставленим перед нею завданням та цілям?

відповідає має недоліки не відповідає

40. Чи може, на Ваш погляд, щорічна оцінка діяльності, атестація державних службовців вплинути на психологічний клімат в державній установі (органі влади)?

так, впливає завжди іноді впливає не впливає

41. Як часто виникає ситуація сприйняття державним службовцем атестації як процедури, спрямованої проти нього?

часто іноді ніколи

42. Як Ви вважаєте, наскільки міцна віра державних службовців в об'єктивність щорічної оцінки діяльності персоналу в державних органах влади?

міцна віра незначно вірять зневірені в оцінці

43. Чи вважаєте Ви за необхідне перевіряти державних службовців на чесність та надійність?

так ні тільки керівників

44. Як Ви вважаєте, через скільки років настає «професійне вигорання» державних службовців на одній посаді?

3-5 років 6-9 років 10-12 років 13-15 років більше 15 років

45. На Вашу думку, за якими принципами керівники центральних органів виконавчої влади та місцевих державних адміністрацій призначають своїх заступників?

за професійними та діловими якостями за знайомством за лояльністю
 за особистими симпатіями за гроші за партійністю

46. Чи вважаєте Ви за необхідне створення державного органу захисту прав державних службовців - своєрідну систему захисту заслуг (Merit System Protection)?

так ні

Дата заповнення _____

Підпис _____

ДОДАТОК 2.

ПОЛОЖЕННЯ про Центри оцінки та тестування

I. Загальні положення

1.1. Центр оцінки та тестування (далі – ЦОТ) – підрозділ органу влади, який організовує і проводить оцінювання і тестування якостей і компетентностей державних службовців та кандидатів на зайняття посад в органах влади.

1.2. Національний Центр оцінки і тестування (далі – НЦОТ) є самостійним структурним підрозділом Національного агентства України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба) і знаходиться в прямому підпорядкуванні голові Нацдержслужби.

1.3. Регіональний Центр оцінки і тестування (далі – РЦОТ) є структурним підрозділом обласного Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (далі – ЦППК) і знаходиться в прямому підпорядкуванні директора ЦППК.

1.4. ЦОТ у своїй діяльності керуються Конституцією України, законами та іншими нормативно-правовими актами України, які вступили в дію в установленому законом порядку, наказами, розпорядженнями голови Нацдержслужби, а також цим Положенням.

II. Завдання

2.1. Основними завданнями ЦОТ є:

- створення системи прозорого та неупередженого підбору державних службовців, а також оцінки їх діяльності та подальшого їх просування по службі на конкурсній основі;
- впровадження та забезпечення централізованого використання електронного тестування при прийнятті на державну службу та під час щорічної оцінки;
- інформаційно-технічне, методичне забезпечення процесу тестування державних службовців і кандидатів на заміщення вакантних посад.

III. Структура

3.1. Структура і штат НЦОТ визначаються головою Нацдержслужби в межах встановленої штатної чисельності, а структура і штат РЦОТ – директором обласного ЦППК.

3.2. Призначення співробітників ЦОТ здійснюється в установленому законодавством порядку.

3.3. Організація діяльності НЦОТ, відповідальність за його функціонування покладається на директора НЦОТ, а РЦОТ - на директора обласного ЦППК.

IV. Функції

4.1. У відповідності з поставленими завданнями ЦОТ виконує наступні функції:

- формує і модернізує базу тестових питань для державних службовців і кандидатів на заміщення вакантних державних посад, а також інших тестів у відповідності зі спеціальними вимогами, що висуваються державними органами до посад;
- організовує і проводить комп'ютерне тестування кандидатів для заміщення вакантних посад, а також державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- обробляє, оформлює та подає результати тестування в установленому законодавством порядку;
- НЦОТ здійснює організаційно-методичне керівництво діяльністю РЦОТ;
- забезпечує, у межах своєї компетенції, дотримання режиму захисту інформаційної системи тестування та конфіденційності тестових завдань;
- розробляє документи організаційного, нормативно-технічного та методичного характеру в межах своїх повноважень і вносить на розгляд голові Нацдержслужби;
- бере участь у підготовці проектів нормативних правових актів та програм розвитку у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- забезпечує взаємодію Центру з державними органами (кадровими службами міністерств і відомств), органами місцевого самоврядування, а також громадянським суспільством в порядку, встановленому законодавством України;
- здійснює іншу діяльність, що відповідає цілям і завданням ЦОТ і не суперечить законодавству України.

V. Права

5.1. Для реалізації своїх завдань і функцій ЦОТ має такі права і повноваження:

- планувати свою діяльність, визначати перспективи розвитку ЦОТ;
- спільно з керівництвом Нацдержслужби та ЦППК вирішувати питання залучення до виконання окремих робіт висококваліфікованих фахівців на умовах сумісництва або на договірних засадах;
- за погодженням з керівництвом Нацдержслужби відрядити за кордон своїх фахівців і приймати іноземних фахівців для вирішення питань, пов'язаних з діяльністю ЦОТ, а також направляти на навчання та стажування спеціалістів за межі України;
- вносити пропозиції щодо вдосконалення законодавства України у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

- взаємодіяти зі структурними підрозділами Нацдержслужби з метою здійснення своєї діяльності;
- здійснювати аналітичну роботу з даними, які накопичуються в базі даних, та проводити певні наукові дослідження із залученням науковців та викладачів Національної академії державного управління при Президентові України (далі – НАДУ);
- брати участь у конференціях, симпозіумах, нарадах, комісіях з метою захисту державних інтересів у галузі державної служби та захисту прав державних службовців;
- готувати пропозиції до розгляду на засіданнях колегії Нацдержслужби та Рад з питань кадрового забезпечення органів влади.

VI. Відповідальність

6.1. Керівники ЦОТ несуть відповідальність за виконання покладених на ЦОТ завдань і функцій, стан трудової і виконавської дисципліни.

6.2. За невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків співробітники ЦОТ несуть відповідальність відповідно до законодавства України.

VII. Майно, фінансово-правові засади діяльності

7.1. Нацдержслужба закріплює за НЦОТ майно на праві оперативного управління, затверджує кошторис витрат на утримання НЦОТ, здійснює контроль за ефективністю використання і збереження майна, переданого НЦОТ.

7.2. РЦОТ використовує майно ЦППК, утримання РЦОТ здійснюється за рахунок ЦППК та трансферу з державного бюджету через Нацдержслужбу.

7.3. ЦОТ не має права відчужувати або іншим способом розпоряджатися майном, закріпленим за ним на праві оперативного управління.

7.4. Грошові кошти, майно та інші об'єкти цивільних прав, передані ЦОТ фізичними та юридичними особами у формі дарунка, продукти інтелектуальної і творчої праці, що є результатом діяльності ЦОТ, грантові кошти, а також доходи від діяльності надходять до Нацдержслужби та обласних ЦППК.

ДОДАТОК 3.

ПРАВИЛА організації тестування державних службовців і кандидатів на вакантні посади органів влади

I. Загальні положення

1.1. Ці Правила організації тестування державних службовців і кандидатів на вакантні посади органів влади (далі – Правила) визначають порядок проведення тестування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (далі – державні службовці) і кандидатів на зайняття посад в органах влади (далі – кандидати) з метою об'єктивної оцінки знань і здібностей державних службовців і кандидатів.

1.2. Тестування проводиться адміністратором тестування (далі – адміністратор), який є співробітником уповноваженого Центру оцінки та тестування (далі – ЦОТ).

1.3. Об'єктивність проведення тестування забезпечується стандартністю умов, часу, підрахунку результатів, змісту тестів, а також прийняттям адміністраторами обмежень щодо неприпустимості корупційних дій.

1.4. Технічне забезпечення процедур тестування, формування бази даних тестових завдань та їх оновлення здійснюється Національним агентством України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба).

1.5. При тестуванні державний службовець або кандидат пред'являє адміністраторові документ, що засвідчує особу.

II. Порядок проведення тестування

2.1. За результатами оцінки кваліфікаційно-освітнього рівня, який розраховується за даними, внесеними державними службовцями та кандидатами в електронну систему оцінювання, служба управління персоналом (кадрова служба) державного органу готує список кандидатів і державних службовців, які направляються на тестування. Цей список надається до уповноваженого ЦОТ.

2.2. Уповноважений ЦОТ не пізніше 3 робочих днів з дня надходження списку формує графік тестування та повідомляє про нього службу управління персоналом (кадрову службу) державного органу, система автоматично через електронну пошту повідомляє учасників тестування про дату, час проходження тестування та адресу, за якою знаходиться ЦОТ.

2.3. Тестування державних службовців і кандидатів проводиться відповідно до Порядку тестування, зазначеним у розділі III цих Правил.

2.4. Кандидати та державні службовці повинні пройти тестування з усіх тестів, які є в електронній системі оцінювання.

2.5. Після проходження всіх тестів державні службовці та кандидати підписують відомість результатів. Служби управління персоналом (кадрові служби) мають он-лайн доступ до результатів тестування державних службовців і кандидатів, спрямованих до ЦОТ.

2.6. Кожен державний службовець та кандидат, які отримали логін і пароль в електронній системі оцінювання, мають можливість переглядати отримані оцінки з тестування.

III. Порядок організації тестування

3.1. До тестування допускаються особи, які мають при собі документ, що засвідчує особу громадянина України.

3.2. До початку тестування адміністратор знайомить осіб, які беруть участь у тестуванні, з інструкцією з тестування і відповідає на запитання.

3.3. Особи, які погано себе почувають на момент тестування, повідомляють про це адміністратора до початку тестування. У цьому випадку тестування таких осіб проводиться в інший час протягом цього дня або в інший день, який визначається згідно з графіком тестування.

3.4. Приміщення для проведення тестування має відповідати умовам зручного розташування осіб, які проходять тестування.

3.5. Особам, які проходять тестування, забороняється розмовляти з іншими особами, обмінюватися матеріалами, використовувати інформацію на паперових та електронних носіях, залишати приміщення. Електронні пристрої (в тому числі кишенькові персональні комп'ютери і інше електронне обладнання) відключаються на час проведення тестування.

3.6. Тестування кандидатів та державних службовців складається з таких послідовних етапів:

- 1) тестування професійних компетентностей;
- 2) тестування психологічних властивостей;
- 3) тестування IQ;
- 4) тестування соціально-особистісних компетентностей;
- 5) тестування управлінських компетентностей;
- 6) тестування мотиваційних компетентностей.

Період проведення тестування складає не більше 6 робочих днів.

3.7. Кандидати і державні службовці, які мають результати тестування професійних компетентностей (законодавство, українська мова, інформаційні технології, діловодство, етикет) менше 3 стенів (максимальне значення – 9 стенів), до подальшого тестування не допускаються і направляються повторно на тестування, яке проводиться не раніше, ніж через 1 місяць.

3.8. При тестуванні психологічних властивостей оцінюються темперамент, риси характеру, тип мислення, креативність, професійна та кар'єрна орієнтація, спрямованість особистості, соціотип та готовність до змін.

3.9. При тестуванні IQ оцінюється коефіцієнт інтелекту. Для проходження тестів IQ рекомендується виділяти один день або проходити їх з початку дня.

3.10. При тестуванні соціально-особистісних компетентностей оцінюються лідерство, комунікативні та організаторські здібності, конфліктність, толерантність, емоційний інтелект, міжособистісні стосунки, суб'єктивний контроль, стресостійкість.

3.11. При тестуванні управлінських компетентностей оцінюються здатність керувати, форма влади при управлінні, стиль управління, управлінські навички та прийняття рішень, управлінські обмеження та управлінські вміння.

3.12. При тестуванні мотиваційних компетентностей оцінюється тип мотивації.

3.13. Час перерви між тестами визначається державними службовцями та кандидатами самостійно, виходячи з того, що час відповіді на одне питання в середньому становить близько 30 секунд. Рекомендований час безперервного тестування не більше 1,5 години з наступною 15-хвилинною перервою.

3.12. Всі тести обмежені у часі, про що свідчить шкала часу, що залишився. Після закінчення часу, відведеного на виконання тесту, доступ до питань тесту автоматично закривається, а відповіді на запитання, які залишились, зараховуються як неправильні.

3.13. Підрахунок правильних відповідей тестування проводиться автоматично і зберігається у картці кожного державного службовця і кандидата в електронній системі оцінювання.

3.14. Після завершення тестування державним службовцям та кандидатам видаються сертифікати, в яких вказуються результати тестування (в степах) з підписом посадової особи ЦОТ та печаткою. Ці сертифікати та оцінки тестування дійсні протягом 7 років.

3.15. Якщо з метою отримання більш високих оцінок державні службовці бажають пройти тестування раніше, ніж через 7 років, то ця процедура здійснюється на платній основі.

ДОДАТОК 4.

МЕТОДИ ОЦІНКИ

Перша підгрупа – *аналіз документальної інформації* – включає: анкетування; бібліографічний метод; характеристики та рекомендації з останнього місця роботи; наведення довідок про кандидата.

1.1. *Анкетування* – метод оцінки на основі спеціально розроблених питань анкети. Анкету складають, передбачаючи дослідження професійних і особистісних якостей працівників, особливостей їх роботи та результатів діяльності.

1.2. *Бібліографічний метод* – оцінка працівника за документальною інформацією про біографічні дані працівника і результати його трудової діяльності. Цей метод дозволяє зробити виключення частини кандидатів, не придатних за формальними ознаками (вік, професійний досвід, стаж роботи, освіта тощо).

1.3. *Характеристики та рекомендації з останнього місця роботи.* З рекомендацій може бути отримана корисна інформація про ділові та особистісні якості кандидата, про якість і ефективність його діяльності.

1.4. *Наведення довідок про кандидата.* Щоб підтвердити правдивість відомостей, отриманих від кандидата на вакантну посаду, можна звернутись безпосередньо в організацію (установу), де він раніше працював.

Друга підгрупа методів виявлення показників – *методи особистого контакту* – включає: співбесіду (інтерв'ювання); тестування; особисті опитувальники; спостереження і аналіз практичної поведінки і дій працівника; метод стандартних оцінок; метод вимушеного вибору; описовий метод; метод інспекції відділів кадрів; експертну оцінку («зверху», «збоку», «знизу»); самооцінку.

2.1. *Співбесіда (інтерв'ювання)* – бесіда з працівником у режимі «питання-відповідь» за заздалегідь складеною або довільною схемою для отримання додаткових даних. Бесіді повинна передувати серйозна підготовка, під час якої слід ретельно продумати її хід та можливість належним чином оформити результати.

2.2. *Тестування* можна охарактеризувати, як визначення професійних знань, умінь, здібностей, мотивів, психології особистості, за допомогою спеціальних тестів з подальшою їх розшифровкою «ключами». Оцінка працівника проводиться на підставі співвіднесення реальних властивостей з еталоном.

2.3. *Особистісні опитувальники* застосовуються при відборі кандидата, з метою визначення в якій мірі його особистісні якості (комунікабельність,

рівень особистої зрілості, емоційна стійкість, схильність до лідерства тощо) відповідають вимогам посади.

2.4. *Спостереження і аналіз практичної поведінки і дій* працівника дозволяє визначити або охарактеризувати його поведінку не тільки в повсякденних, але і в екстремальних ситуаціях.

2.5. *Метод стандартних оцінок* полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект діяльності співробітника.

2.6. *Метод вільного вибору оціночних характеристик* за готовими формами (метод вимушеного вибору). Його суть зводиться до порівняння реальних якостей працівника із заздалегідь підготовленими характеристиками.

2.7. *Технологія панельних досліджень* (метод інспекції відділу кадрів) включає в себе офіційні оціночні процедури, що проводяться представником кадрової служби. Метод в значній мірі спирається на інтерв'ювання: представник йде в різні підрозділи організації, щоб поговорити з кожним начальником про його співробітників. Потім робить докладні записи і проводить аналіз отриманих даних, висновки надалі повідомляються керівникові.

2.8. *Експертна оцінка* полягає у формуванні групи експертів, визначенні сукупності якостей, які оцінюються, та отриманні експертних оцінок ідеального або реального працівника.

2.9. *Самооцінка працівника*. На підставі даного методу виявляється здатність і бажання працівника виявити і визнати власні слабкості і визначити дії, що призводять до поліпшення ситуації. Проблемою самооцінки є те, що індивідууми часто не здатні до самоаналізу.

Третя підгрупа методів виявлення показників – *ситуаційні і тимчасові методи* – включає: метод «критичних подій»; баскет-метод; спостереження за працівником протягом терміну випробування; посадові випробування; стажування; метод управління за цілями.

3.1. *Метод «критичних подій»*. За його допомогою оцінюється, як поведився працівник у критичній ситуації (прийняття відповідального рішення, рішення незнайомої проблеми, вирішення конфліктної ситуації тощо). Реєструються сприятливі і несприятливі події (тільки факти), а потім проводиться їх аналіз.

3.2. *Баскет-метод* (від англ. basket – кошик). Суть методу полягає в тому, що імітується реальна робоча ситуація, а працівникові дається завдання провести її аналіз і підготувати пропозиції щодо її вирішення.

3.3. *Метод шкали рейтингів поведінкових установок* припускає заповнення анкети, що містить 6-10 найважливіших характеристик роботи, сформульованих на основі аналізу 5-6 вирішальних ситуацій у діяльності працівника.

3.4. *Спостереження за кандидатом* протягом випробувального терміну, коли на робочому місці перевіряється обґрунтованість зроблених раніше висновків про придатність працівника.

3.5. *Посадові випробування* – практичний метод оцінювання, який полягає в тимчасовому призначенні співробітника на роботу на будь-яку посаду.

3.6. *Стажування*. Поряд із звичайною функцією навчання та підготовки кандидатів на посаду забезпечує оцінювання не тільки окремих його характеристик, а й комплексне вивчення, практичне визначення відповідності його будь-якої конкретної посади.

3.7. *Метод управління за цілями* (управління за цілями) вважається найбільш досконалим з методів оцінки результатів діяльності працівників при поточній оцінці. Метод управління за цілями складається з 6 кроків: встановлення цілей організації; встановлення цілей відділу; обговорення цілей відділів; формулювання індивідуальних цілей; перевірка виконання обов'язків - вимірювання результатів; забезпечення зворотного зв'язку.

Четверта підгрупа методів виявлення показників – *групові та ігрові методи* – включає: ділові ігри; метод комітетів (малих груп); метод незалежних суддів; метод групової дискусії.

4.1. *Ділові ігри*. Суть полягає у створенні ситуацій близьких до реальних, і надані можливості учасникам проявити свої здібності. Пошук оптимального рішення пов'язаний з аналізом отриманої інформації, виробленням кращого варіанту рішення.

4.2. *Метод комітетів* (малих груп). Оцінка успішності діяльності працівника шляхом обговорення в малій групі, що може сприяти зниженню суб'єктивізму. Мала група (комітет) складається з експертів і консультантів. Керівника (спеціаліста) оцінюють за певною методикою: діяльність розбивають на окремі складові; визначають результативність кожного виду діяльності в балах за шкалою (наприклад, від -10 до +10); складають список робіт, які вдається вирішувати успішно, від випадку до випадку, ніколи не вдається вирішувати; виноситься заключна комплексна оцінка.

4.3. *Метод незалежних суддів*. Оцінювання працівника особами, які раніше не були з ним знайомі. Оцінюваний відповідає на запитання комісії з 6-7 осіб, і дотримуючись вимог повноти і стислості. Процедура нагадує перекресний допит.

4.4. *Метод групової дискусії* припускає, що співробітнику доводиться брати участь в обговоренні проблеми і відстоювати свою точку зору в групі з 9-15 осіб.

П'ята підгрупа методів виявлення показників – *додаткові і нетрадиційні методи*. До неї входять: поліграф («детектор брехні»); графологічний метод; морфологічний метод; метод, заснований на астрології; медичний огляд.

5.1. *Поліграф* (детектор брехні) – це метод реєстрації за допомогою приладу зміни в подиху, кров'яному тиску, пульсу й реакції шкіри при заданні певних питань.

5.2. *Графологічний метод* – метод визначення здібностей і якостей кандидата за характером його почерку.

5.3. *Морфологічний метод* – метод визначення здібностей кандидата на основі вивчення контурів обличчя і черепу.

5.4. *Метод, заснований на астрології*, поширений в зарубіжній практиці.

5.5. *Медичний огляд*. Медичне обстеження кандидата повинно здійснюватися перед укладенням трудових відносин, його результатом є гарантія відповідності працездатності умовам майбутньої трудової діяльності або вимогам робочого місця.

Шоста підгрупа – *методи вимірювання показників*. До неї входять: рангові шкали проведення оцінки (метод класифікації за порядком, метод альтернативної класифікації, метод попарних порівнянь, метод зразка (еталона), графічні шкали; метод бальної оцінки; метод ранжируваної бальної оцінки за оцінними характеристиками (метод заданої бальної оцінки); метод вільних оцінок; метод сумарних оцінок; метод заданого розподілу; примусово відбіркова оцінка; вільна коефіцієнтна оцінка; матричний метод оцінки.

6.1. *Рангові шкали проведення оцінки*. Основна ідея цього методу полягає в ранжуванні індивідуумів послідовно від кращих до гірших або, навпаки, по одній або декільком характеристикам.

6.1.1. *Метод класифікації за порядком*. При його використанні працівник порівнюється з групою працівників, і всі учасники групи розташовуються за ранжиром в порядку зменшення або зростання ознаки.

6.1.2. *Метод альтернативної класифікації*. Під час альтернативної класифікації оцінювач спершу відбирає гіршого і кращого працівника, потім відбирає працівників, наступних за кращими і гіршими, нарешті, доходить до середини списку.

6.1.3. *Метод парних порівнянь*. Заснований на попарному порівнянні кандидатів між собою за певними показниками, з подальшим математичним ранжуванням за порядку зменшення.

6.1.4. *Метод зразка (еталона)*. Суть методу полягає в порівнянні кандидата з реальною особою (еталоном), найкращим за тими чи іншими критеріями.

6.2. *Метод графічних шкал оцінки (графічний рейтинг)*. Графічна шкала являє собою лінію, яка відобразить діапазон від відсутності будь-якої якості до крайнього її прояву.

6.3. *Метод бальної оцінки*. Суть цього методу полягає у наданні оцінювачем певної кількості балів за встановленою шкалою кожній якості працівника і загальної оцінки у вигляді суми балів або середнього балу.

6.4. *Метод вільних оцінок* передбачає, що експерт нічим не обмежений і може виставляти ту оцінку і в тій послідовності, як вважатиме за потрібне.

6.5. *Метод сумарних оцінок* полягає у визначенні оцінювачами частоти прояву у працівників тих чи інших якостей (наприклад, «постійно», «часто», «іноді», «рідко», «ніколи») і присвоєння певних бальних оцінок за той чи інший рівень частоти.

6.6. *Метод заданого розподілу* (система заданого групування працівників) передбачає вибір певного числа факторів оцінки і розподіл працівників за цими факторами на групи.

6.7. *Примусово-відбіркова оцінка*. Даний метод об'єднує рейтингову систему з системою балів. Оцінюючий має опитувальний лист, в якому відповідь на кожен пункт являє собою комплекс із 4-х припущень, кожне з яких характеризує можливу відповідь оцінюваного.

6.8. *Вільна коефіцієнтна оцінка* рівня якостей, заснована на системі коефіцієнтів, які співвідносяться як з окремими якостями працівників, так із їх сукупністю. Цей метод відрізняється від бального тим, що вводиться нормативна оцінка: фактичний результат оцінки співвідноситься з нормативом, в результаті чого виводиться коефіцієнт.

6.9. *Матричний метод* забезпечує порівняння фактичних якостей працівника з набором якостей, необхідних для заміщення займаних ним посад. Для цього розробляється нормативна таблиця-матриця, в якій дається перелік професійних і особистісних якостей, необхідних для оптимальної діяльності по кожній конкретній посаді та список кандидатів. Потім в таблиці напроти кожного прізвища проставляються оцінки тих чи інших якостей в балах.

Наукове видання

Зелінський Сергій Едуардович
кандидат технічних наук, доцент

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ
КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Монографія

Підписано до друку 15.01.2016.
Формат 60x84/16. Папір друкарський.
Гарнітура «Times». Друк цифровий. Обл.-вид.арк. 18,1.
Тираж 300 прим. Зам. № 35-01.

Віддруковано з оригінал-макета
у видавничо-поліграфічному підприємстві «Друкарський дім»
Свідоцтво ДК2 № 1732 від 29.03.2007 р.
Одеса, Старосена, 1. Тел.: 344-482.
E-mail: izdatel@tvweek.odessa.ua