



# МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

О.Ю. Оболенський\*, В.М. Сороко\*\*

## РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ

Моніторинг (англ. *monitor* від лат. *monitor* — такий, що нагадує) — постійне комплексне відстеження певного об'єкта через періодичну оцінку параметрів, що цікавлять суб'єкт моніторингу та характеризують стан цього об'єкта. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови моніторинг визначено як безперервне стеження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату<sup>1</sup>.

Моніторинг будь-якої соціальної сфери — її дослідження, яке повторюється періодично, з певної кількості питань, що привертають до себе увагу суб'єктів управління, соціальних груп та громадських кіл з точки зору можливих наслідків процесів, які відбуваються у ній. Це спеціальний систематичний нагляд за станом об'єкта<sup>2</sup>.

Моніторинг організується і здійснюється лише тоді, коли, з одного боку, постійно змінюються параметри деякого об'єкта, а з іншого — є можливість цілеспрямованого впливу на цей об'єкт та необхідність утримувати його параметри у певному значенні. Державні органи, перебуваючи у динамічному середовищі, самі постійно змінюються. Ці зміни є настільки значними, що потребують додаткового постійного спостереження — моніторингу.

На відміну від технології статистичного обліку моніторинг є ціловим спостереженням з орієнтацією на виявлення тенденцій розвитку з метою прогнозування ситуації, що змінюється. Він базується на пошуку актуальної проблематики, інтегрованості інформації про об'єкт досліджень, здатності до внутрішнього розвитку самої системи моніторингу.

Мета моніторингу діяльності державних органів — постійне інформаційне забезпечення оцінки їх результативності з метою визначення пріоритетів, методів і засобів підвищення ефективності цієї діяльності. Показники, отримані в процесі моніторингу, є складовою

© Оболенський О.Ю., Сороко В.М., 2005

\* перший заступник начальника Головного управління державної служби України, доктор економічних наук, професор

\*\* заступник начальника Головного управління державної служби України, кандидат технічних наук, доцент

<sup>1</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови/ Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К., Ірпінь: Перун, 2004. – С. 538.

<sup>2</sup> Статистический словарь. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 276 с.



інформаційного забезпечення функціонального аналізу державних органів, і перш за все, органів виконавчої влади, які безпосередньо покликані забезпечити реалізацію державних (управлінських та адміністративних) послуг державної влади.

Представлене дослідження має *за мету* розкрити основні підходи до побудови інструментарію та параметризації результатів моніторингу діяльності державних органів, зокрема для організації в подальшому бази даних комп'ютерної системи моніторингу ефективності державного управління.

Система моніторингу повинна створюватись та функціонувати на таких базових принципах і засадах:

- 1) законність — моніторинг здійснюється на підставі законодавства України та не всупереч його положенням;
- 2) системність — моніторинг повинен розроблятися, організовуватися та впроваджуватися на основі системного підходу до регулювання методологічного, фінансового, організаційного та кадрового забезпечення, використання отриманих результатів досліджень тощо;
- 3) єдність — методика та здійснення моніторингу є єдиними для всіх державних органів та їх структурних підрозділів;
- 4) відкритість — результати моніторингових досліджень є відкритими для громадськості, якщо інше не передбачено чинним законодавством, а сама система моніторингу повинна дозволяти адаптувати її до вимог часу, оскільки коло актуальних питань постійно змінюється, змінюються вимоги та методичний досвід;
- 5) під моніторингові дослідження підпадають результати діяльності державних органів та їх структурних підрозділів (посадових осіб), а не процеси та умови їх досягнення;
- 6) моніторинг діяльності посадової особи повинен здійснюватися тільки в контексті моніторингу діяльності структурного підрозділу органу;
- 7) проведення моніторингу не повинно перешкоджати здійсненню державними органами та посадовими особами своїх функціональних (посадових) обов'язків;
- 8) відсутність інформації про результати діяльності державного органу (посадової особи) свідчать про відсутність самих результатів.

Система моніторингу складається із суб'єкта, об'єкта, предметів, параметрів, методів та засобів моніторингу.

Суб'єкт моніторингу — це державний орган (в вузькому розумінні — орган виконавчої влади), функціями і повноваженнями (завданнями) якого є постійне дослідження діяльності органів виконавчої влади.

Об'єкт моніторингу — органи виконавчої влади, діяльність яких охоплено дослідженням.

Такими об'єктами моніторингу визнаються: міністерства, інші центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ), урядові органи державного управління; Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, обласні державні адміністрації, територіальні органи ЦОВВ, районні державні адміністрації.

Предмет моніторингу — конкретні, безпосередні результати діяльності органів виконавчої влади (рішення, їх першорядні наслідки, вжиті заходи тощо) та соціальна оцінка результатів цієї діяльності.

Параметри моніторингу — кількісні та якісні показники, що характеризують предмет моніторингу. Показники моніторингових досліджень для кожного з предметів визначаються на основі забезпечення прийнятої методики оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади. Для оцінки діяльності структурних підрозділів ці показники об'єднано до таких груп: політичні, соціальні, економічні, організаційні та інші.

Методи та засоби моніторингу обираються в залежності від специфіки об'єкта і предмета



моніторингу та його параметрів. За формою методи моніторингу діяльності органів державної влади виділяються як: якісні, кількісні та комплексні. За об'єктами моніторингової оцінки — такі методи: оцінка документів, експертна оцінка та соціологічна оцінка.

Передбачається, що система моніторингу діяльності державних органів не буде замінювати існуючі функції управління персоналом, зокрема атестації і щорічної оцінки державних службовців.

Результати моніторингу підлягають подальшій обробці у відповідності із загальною його метою, у цьому випадку — вдосконалення структури, технології та засобів діяльності органів. Одним із завдань такої обробки є оцінка ефективності діяльності державного апарату в цілому та окремих його структурних підрозділів зокрема. За результатами моніторингу застосовується метод порівняння з: попереднім (базовим) станом; ідеальним станом; суміжними структурними підрозділами.

Результати моніторингу стають підвалинами стосовно впливу на ефективність діяльності органів виконавчої влади та їх посадових осіб, забезпечення прийняття оптимальних управлінських рішень.

Одним з найбільш дієвих засобом оцінки діяльності органу виконавчої влади є дослідження громадської думки, а також вивчення ситуації в органі із залученням фахівців. Тому для збору даних про соціальну ефективність діяльності установ виконавчої влади доцільно запровадити *соціологічні опитування*, по-перше, споживачів державних (управлінських та адміністративних) послуг, тобто вивчення громадської думки, по-друге, незалежних фахівців-експертів (професіоналів інших відомств, науковців, політичних аналітиків).

Для попередньої експрес-оцінки ситуації доцільно використовувати метод *контент-аналізу* публікацій про діяльність відповідних державних органів влади в ЗМІ<sup>3</sup>.

Найбільш ефективним джерелом даних для оцінки *функціональної ефективності* органів виконавчої влади є соціологічні опитування керівників і спеціалістів цих органів.

Опитування громадської думки дозволяє:

- 1) виявити стереотипи, що домінують у громадській думці щодо діяльності державних органів державного управління (у т.ч. рівень та характер соціальних очікувань громадян щодо діяльності державних органів);
- 2) розкрити “проблемні поля”, що виникають у сфері взаємодії державних органів та громадськості (тобто власне соціальну неефективність);
- 3) здійснити порівняння даних масового опитування з даними, які одержані шляхом опитування експертів.

Відповідно до вищевикладених зауважень пропонується інформаційний інструментарій моніторингу органів виконавчої влади в формі *анкет соціологічного опитування громадської думки* й експертів щодо соціальної і функціональної ефективності державних органів. Макети цих анкет-опитувальників наведені в додатках (громадської думки й експертів щодо соціальної ефективності державних органів — додаток 1, працівників органів виконавчої влади щодо їх функціональної ефективності — додаток 2).

*Визначення системи вхідних (первинних) показників оцінки ефективності.* Соціальну ефективність органів виконавчої влади на основі опитувань громадської думки пропонується оцінювати за параметрами ступеню *задоволеності* відповідних потреб споживачів (опосередкованої оцінки соціальної ефективності); на основі опитувань фахівців-експертів — ступеню *соціальної ефективності* безпосередньо; на основі даних контент-аналізу преси — за параметрами ступеню *задоволеності* діяльністю організацій.

<sup>3</sup> Леліков Г.І., Сороко В.М., Ланде Д.В., Григор'єв О.М. Моніторинг діяльності органів виконавчої влади із застосуванням комп'ютерної системи контент-аналізу електронних ЗМІ // Вісник державної служби України. – 2002. – № 2. – С. 72-78.



Оцінку функціональної ефективності організацій слід здійснювати за параметрами їх внутрішньої продуктивності й економічної ефективності, а також за щаблем придатності керівних кадрів за параметрами рівня компетентності (службової відповідності), рівня кваліфікації, ступеню психологічної адекватності і рівня особистої продуктивності праці.

Ці параметри визначаються інтегральними оціночними показниками, що розраховуються як результуючі (вихідні) на основі сукупності первинних (вхідних) показників. У свою чергу значення цих первинних, часткових за змістом показників, генеруються внаслідок обробки відповідей на певні питання анкет-опитувальників.

Анкета-опитувальник громадської думки (додаток 1) дозволяє отримати для всіх соціальних функцій органу виконавчої влади показники: задоволеності продуктивністю установи (Із1), якістю роботи (Із2), культурою обслуговування (Із3); кваліфікацією рядових чиновників (к2) і керівництва установи (к1); загальної оцінки клієнтами соціальної ефективності (ДО). Показник задоволеності культурою обслуговування власне не є первинним, він генерується як приведені до десятих середнє арифметичне з показників: своєчасності (sv), "Футболу" як стилю роботи (fut), "Тяганини" як стилю роботи (tag), "Хабарництва" як стилю роботи (hab), Ставлення до клієнтів (sk), Довіри клієнтів до установи (d1).

Доцільно застосувати рангові шкали для всіх первинних показників. Так показники задоволеності (продуктивністю, якістю роботи, культурою обслуговування, кваліфікацією) матимуть 4 градації: так (+1), ні (-1), частково (+0.5), не знаю (0). Показник загальної оцінки – 3: полегшує життя (+1), погіршує життя (-1), не впливає або не знаю (0).

Анкета-опитувальник фахівців-експертів (додаток 1) дозволяє отримати, по-перше, перелік усіх соціальних функцій органу виконавчої влади, по-друге, значення показників: дієвості організації – її ролі в розв'язанні відповідних соціальних проблем (Іс1), у зменшенні соціальної напруги (Іс2), рівня продуктивності установи (Ік1), якості соціальної роботи (Ік2); рівня компетентності персоналу (с1) і керівників (с2) установи; рівня корумпованості установи (Іко); рівня довіри суспільства до установи (d2); оцінку співвідношення "витрати-соціальний ефект" у діяльності установи (ef); загальну оцінку соціальної ефективності експертами (Е) з тими самими градаціями, що в попередній групі індексів.

Як бачимо, опитування громадської думки й експертів є підставою для отримання даних щодо оцінки не лише соціальної, а й функціональної ефективності установ (показники продуктивності і, особливо, компетентності кадрів).

Анкета-опитувальник працівників органів виконавчої влади (додаток 2) дозволяє отримати значення показників: оцінки частки корисної роботи, % (Wі); своєчасності розгляду справ, % своєчасно розглянутих справ (Іt); роздутості штатів, % перевищення/недостачі (Рe); оцінки рівня продуктивності праці (Іw); інтенсивності документообігу, середня кількість одиниць документів на працівника за місяць (Іdс) та інформаційних контактів, середня кількість телефонних дзвінків і відвідувачів на працівника за день (Іkо); частки дубльованих функцій працівників, % (Doub1); кількості справ на працівника на місяць (Sp). Індекс своєчасності матиме лише рангові градації: так (+1), ні (-1), по різному (+0,5), не знаю (0); оцінки рівня продуктивності праці – висока (1,5), середня (1), низька (0,5).

Крім того, ця анкета містить блок, спеціально орієнтований на оцінку кадрової ефективності організації як визначальної складової її функціональної ефективності. Отут здійснюється самооцінка й оцінка (у підлеглих) 16 важливих для роботи особистих якостей працівників: професійну компетентність кадрів (Kо), рівень організаційних здібностей (Oг), рівень аналітичних здібностей (Aп), ступінь рішучості в діях (Rі), рівень юридичної компетентності (Jυ), здатність брати на себе відповідальність (Vі), рівень старанності, наполегливості, послідовності в діях (Rет), рівень працездатності кадрів (Lаb) , рівень енергійності й ініціативності в діях (Іпі),



ступінь обов'язковості (Ob<sub>o</sub>), ступінь комунікабельності і доступності (Do<sub>s</sub>), ступінь толерантності до колег і підлеглих (To<sub>l</sub>), рівень особистої порядності (Po<sub>r</sub>), рівень службової етики (Et), рівень політичної лояльності (Lo), ступінь корумпованості (Co<sub>o</sub>). Індекси кожної з особистих якостей матимуть лише рангові оціночні градації: дуже високий (3), високий (2), середній (1), низький (0), дуже низький (-1).

Система вихідних (результуючих) показників соціальної і функціональної ефективності. Загальна оцінка соціальної ефективності органу формалізується інтегральним індексом соціальної ефективності (Ise). Пропонуємо інтегрувати його з пофункціональних індексів соціальної ефективності (In), згідно зі сукупністю соціальних функцій установи за найпростішим алгоритмом зваженої суми:

$$Ise = \frac{p1 \cdot I1 + p2 \cdot I2 \dots pn \cdot In}{n}, \text{ де}$$

$p1$  — коефіцієнти значимості функцій,  $p = (1,2; 1,0; 0,7)$ ;

$n$  — кількість соціальних функцій організації.

Причому Ise і In = (1,0).

Доцільно розробляти принаймні два варіанти суб'єктивної оцінки соціальної ефективності органів виконавчої влади — на основі опитувань громадської думки (міркувань споживачів послуг) і незалежних фахівців-експертів. Відповідно матимемо два варіанти оціночних індексів: Ink — оцінка чи „думка” споживачів, Ipe — експертна оцінка (думка фахівців).

Всі індекси суб'єктивних оцінок пропонується конструювати за однотипними алгоритмами:

$$Ink = DO \cdot \frac{(I1 \cdot K1) + (I2 \cdot K2)}{2} \cdot I3 \cdot K3$$

$$Ipe = Ie1 \cdot \frac{Ie2 + E + (Ie1 \cdot e1) + (Ie2 \cdot e2)}{4} \cdot Ie3 \cdot e3$$

З метою більшої об'єктивізації й кращої змістовної інтерпретації загальної оцінки соціальної ефективності діяльності органу, значення розрахованих інтегральних індексів необхідно порівняти, по-перше, з середніми (модальними) значеннями експертної оцінки співвідношення “витрати-соціальний ефект” (ef), по-друге, — загальної оцінки соціальної ефективності з точки зору фахівців-експертів (E2) і громадськості (E1). Чим ближче вони один до одного, тим більшою є вірогідність об'єктивності загальної оцінки соціальної ефективності.

Розрахунок інтегрального індексу функціональної ефективності організації, отриманий на основі первинних показників, пропонується нами здійснювати в такій формі:

$$Ifef = Wi \cdot Pe \cdot It \cdot Iw / (\text{Doubl Ч } 10000);$$

Для підвищення об'єктивності загальної оцінки функціональної ефективності органу цей інтегральний індекс слід порівняти, по-перше, з оцінками окремих елементів продуктивності праці: інтенсивності документообігу (Idoc), інформаційних контактів (Iko), розгляду справ (Sp); по-друге, з інтегральним індексом кадрової ефективності.

Розрахунок інтегрального індексу кадрової ефективності, отриманий на основі оцінок по кожній з 16 значимих особистих якостей працівників, доцільно здійснювати за алгоритмом зваженої суми:

$$Ika = \frac{z1 \cdot Ko + z2 \cdot Or + z3 \cdot An + z4 \cdot Ri + z5 \cdot Ju + z6 \cdot W + z7 \cdot Ret + \dots + z16 \cdot Koru}{16}$$

де:  $z1 \dots z16$  — вагові коефіцієнти відповідних якостей,  $z = (10, 1,0, 0,5)$ , їх множники — індекси окремих якостей = (+30,-10).

Основними особистими якостями державного службовця з найбільшими ваговими коефіцієнтами (10) є рівень професійної компетентності (Ko), особистої порядності (Po<sub>r</sub>), політичної лояльності (Lo). Тому для швидкої оцінки кадрової ефективності припустимо



обмежитися середнім цих трьох первинних показників.

Найбільш оптимальним в умовах сьогодення методом інформаційного забезпечення моніторингу діяльності органів виконавчої влади в Україні є соціологічні опитування, а для швидкої оцінки — контент-аналіз публікацій у пресі. Відповіді на питання розроблених анкет дозволяють отримати первинні показники, на основі яких, за запропонованою методикою є можливість генерувати і змістовно інтерпретувати інтегральні оціночні індекси соціальної і функціональної ефективності діяльності органів виконавчої влади.

Первинні показники й інтегральні індекси утворюють структуру бази даних моніторингу ефективності діяльності державних органів.

Додаток 1.

### Макети анкет-опитувальників щодо соціальної ефективності органів виконавчої влади

I. Питання компетенції клієнтів органів (задоволеність їх роботою з точки зору споживача)

1. Продуктивність установи (*Iз1*):

оціночні градації — 4 — багато працюють, 3 — працюють як усі, 2 — себе не утруднюють, 1 — байдикують.

2. Якість роботи — відповідність потребам клієнтів (*Iз2*):

оціночні градації — 4 — цілком задоволені, 3 — задоволені, 2 — скоріше не задоволені, 1 — не задоволені.

3. Своєчасність — швидкість розгляду справ (*sv*):

оціночні градації — 4 — цілком задоволені, 3 — задоволені, 2 — скоріше не задоволені, 1 — не задоволені.

4. “Футбол” як стиль роботи (*fu*):

оціночні градації — 3 — завжди посилають по колу, 2 — інколи, 1 — майже ніколи,

5. “Тяганина” як стиль роботи (*tag*):

оціночні градації — 4 — щоб залагодити справу слід прийти 5 разів і більше, 3 — 3-4 рази, 2 — 2 рази, 1 — 1 раз.

6. “Хабарництво” як стиль роботи (*hab*):

оціночні градації — 5 — без “подарунка” хоч не приходить, 4 — “подарунки” часто потрібні (вимагають), 3 — “подарунки” інколи потрібні (вимагають), 2 — “подарунки” приносять добровільно, щоб пришвидшити справу, 1 — “подарунки” не потрібні бо лише погіршать справу.

7. Ставлення чиновників до клієнтів-відвідувачів (*sk*):

оціночні градації — 4 — доброзичливі і допомагають, 3 — ввічливі, інколи допомагають, 2 — холодно коректні і зверхні, 1 — брутальні, пихаті, не допросишся.

8. Кваліфікація рядового персоналу (*к1*):

оціночні градації — 4 — справу знають досконало, можуть гарно допомогти, 3 — в основному справу знають, можуть допомогти, 2 — справу знають вельми посередньо, 1 — справу не знають, допомогти не вміють.

9. Кваліфікація керівництва установи (*к2*):

оціночні градації — 4 — справу знають досконало, можуть гарно допомогти, 3 — в основному справу знають, можуть допомогти, 2 — справу знають вельми посередньо, 1 — справу не знають, допомогти не вміють, 0 — не знаю.

10. Довіра клієнтів до установи — якби була б альтернатива, звернулися б до установи ще разом (*d1*):



оціночні градації – 4 – обов'язково так, 3 – скоріше так, 2 – скоріше ні, 1 – ні.

11. *Оцінка соціальної ефективності* – чи робить орган корисну справу для людей (ДО):  
оціночні градації – 5 – так, дуже корисну, 4 – так, корисну, 3 – скоріше корисну, 2 – не бачу значної користі, 1 – ні, 0 – не знаю.

II. Питання компетенції експертів

(задоволеність роботою органу з точки зору фахівця)

1. *На розв'язання яких соціальних проблем (функцій) спрямована діяльність органу де-юре:* (вибрати проблеми зі списку).

2. *На розв'язання яких соціальних проблем (функцій) спрямована діяльність установи де-факто:* (вибрати проблеми зі списку).

3. *Роль установи у вирішенні зазначених соціальних проблем (функцій) де-факто (Ic1):*  
оціночні градації – 4 – орган-монополіст щодо розв'язання проблем (зазначити яких проблем), 3 – орган грає провідну роль поряд з іншими (зазначити яких проблем), 2 – орган нова грає значну роль поряд з іншими (зазначити яких проблем), 1 – орган грає незначну роль поряд з іншими (зазначити яких проблем).

4. *Вплив установи на зменшення соціальної напруги (Ic2):*

оціночні градації – 4 – визначний, 3 – значний, 2 – незначний, 1 – не впливає.

5. *Продуктивність органу (Ik1):*

оціночні градації – 4 – здійснює дуже велику соціальну роботу, 3 – значну, 2 – незначну але помітну, 1 – лише дарма витрачає кошти.

6. *Якість соціальної роботи* – якість виконання соціальних функцій (Ik2):

оціночні градації – 4 – достатня, 3 – задовільна, 2 – незадовільна, 1 – низька.

7. *Компетентність рядового персоналу органу (c1):*

оціночні градації – 4 – достатня, 3 – задовільна, 2 – незадовільна, 1 – низька.

8. *Компетентність керівних кадрів органу (c2):*

оціночні градації – 4 – достатня, 3 – задовільна, 2 – незадовільна, 1 – низька.

9. *Рівень корумпованості органу (Iko):*

оціночні градації – 4 – сильно корумпована, 3 – частково корумпована, 2 – окремі випадки корупції, 1 – не корумпована, 0 – не знаю.

10. *Довіра суспільства до органу (d2):*

оціночні градації – 4 – повна довіра, 3 – скоріше довіряють, 2 – скоріше не довіряють, 1 – зовсім не довіряють, 0 – не знаю.

11. *Оцінка співвідношення “витрати-соціальний ефект” у діяльності органу (ef):*

оціночні градації – 4 – результат значно переважає витрати, 3 – результат перевищує витрати, 2 – витрати перевищують результат, 1 – результати не варті витрат, 0 – не знаю.

12. *Узагальнена оцінка соціальної ефективності органу (E):*

оціночні градації – 5 – значний позитивний ефект, 4 – позитивний ефект, 3 – ефект незначний, 2 – ефект негативний, 1 – велика шкода.



Додаток 2.

### Макет анкети-опитувальника щодо функціональної оцінки органу виконавчої влади

#### I. Функціональна ефективність органу.

1. До якого ієрархічного рівня керівництва Ви належите (потрібне підкреслити)

Керівництво органу
Структурного підрозділу
Головний / провідний спеціаліст

2. Оцініть частку корисної роботи в загальній сумі роботи, що виконується ( $W_i$ )

	%
Вами особисто	
Вашими підлеглими	

3. Оцініть рівень продуктивності праці  $I_w$  (потрібне підкреслити) :

Вашої особисто	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
Ваших підлеглих	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький

4. Оцініть відповідність штатного розкладу ( $P_e$ )

(надмірність або недостатність кількісного складу працівників, у %)

	Надмірність	Недостатність
Вашого відділу		
Всієї організації		

5. Оцініть частку дубльованих функцій ( $Doubl$ ), у %

У Вашому підрозділі	Між Вашим і іншими підрозділами

6. Оцініть ступінь своєчасності розгляду справ ( $I_t$ ):

	%
Вами особисто	
Вашим підрозділом	
Всім органом	

7. Оцініть інтенсивність документообігу  $I_{doc}$  (середня кількість одиниць документів на одного працівника за місяць) :

	Внутрішнього Документообігу	Зовнішнього документообігу
На робочому місці		
У Вашому підрозділі		
В органі в цілому		





8. Оцініть інтенсивність інформаційних контактів в організації (Іко) (середня кількість телефонних дзвоників і відвідувачів на одного працівника за день) :

	Внутрішніх контактів	Зовнішніх контактів
У Вас особисто		
У Вашому підрозділі		
У органі в цілому		

9. Оцініть середню кількість справ, що припадають на одного працівника Sp протягом місяця

	Всього справ	Розпочато нових справ	Закрито (закінчено) справ
У Вас особисто			
У Вашому підрозділі			
В органі в цілому			

## II. Кадрова ефективність органу.

10. Оцініть ступінь професійної компетентності кадрів Ко (потрібне підкреслити):

Ваш особисто	Дуже скромні	Скромні	Середня	Низька	Дуже низька
Ваших підлеглих	Дуже скромні	Скромні	Середня	Низька	Дуже низька

11. Оцініть рівень організаційних здібностей Or (потрібне підкреслити):

Ваш особисто	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
Ваших підлеглих	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький

12. Оцініть рівень аналітичних здібностей An.\*

13. Оцініть ступінь рішучості в діях Ri.\*

14. Оцініть рівень юридичної компетентності Ju.\*

15. Оцініть здатність брати на собі відповідальність Vi.\*

16. Оцініть рівень старанності, наполегливості, послідовності в діях Ret.\*

17. Оцініть рівень працездатності кадрів Lab.\*

18. Оцініть рівень енергійності й ініціативності в діях Ini.\*

19. Оцініть ступінь обов'язковості Obo.\*

20. Оцініть ступінь комунікабельності і доступності Dos.\*

21. Оцініть ступінь толерантності до колег і підлеглих Tol.\*

22. Оцініть рівень особистої порядності Por.\*

23. Оцініть рівень службової етики Et.\*

24. Оцініть рівень політичної лояльності LO.\*

25. Оцініть ступінь корумпованості Kogu.\*

\* показники 12-25 заповнюються за технологією та шкалою показника 11.