

5. Эрик Эриксон и эго-психология / [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.erikson.psy4.ru/theory.htm>.

6. Киричук О. В. Ментальність: сутність, функції, генеза / О. В. Киричук // Духовність. Ментальність. Само-розвиток особистості. – Київ-Луцьк, 1994. – Ч.1. – С. 11.

7. Ковалевська Т. Ю., Бронікова С. А. Основи ефек-тивної комунікації (Порадник управлінцеві на щодень) / Т. Ю. Ковалевська, С. А. Бронікова [навч. посіб.]. – О. : Фенікс, 2008. – 140 с.

8. Корнієнко В. Політичний ідеал як проблема ви-бору / В. Корнієнко // Людина і політика: Український соціально-гуманітарний журнал. – 2001. – № 2. – С. 139–150.

9. Лец С. Незачесані думки / Станіслав Єжи Лец / Пер. з пол. – К. : ДУХ І ЛІТЕРА, 2006. – 288 с.

10. Оуэн Н. Магические метафоры. 77 историй для учителей, терапевтов и думающих людей / Пер. с англ. Е. Рачковой. – М. : Эксмо, 2002. – 320 с.

11. Словарь иностранных слов и выражений / Авт.-сост. Е. С. Зенович. – М. : ООО «Издательство Астрель» : ООО «Издательство АСТ», 2004. – 778 с.

12. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию : пер. с англ. / Ф. Фукуяма. – М. : АСТ : АСТ МОСКВА, 2008. – 730 с.

13. Харченко К. В. Мягкое управление в современ-ном обществе: тактика или стратегия? / К. В. Харчен-ко // Технологии мягкого управления в социальных си-стемах: Сб. научн. трудов. / Отв. ред. д-р социол. наук, проф. Л. Я. Дятченко. – Белгород : Константа, 2007. – С. 21–24.

гранний процес, процес цілеспрямованої і організованої дії на службовців державного апарату в цілях досягнен-ня певних результатів.

Актуальне завдання сьогодні – створення методич-ного інструментарію діагностики, який дозволить оці-нювати і розвивати здібності державних службовців. Найбільш важливим інструментом роботи з персоналом виступає його оцінка, з її допомогою може здійснюватись процедура відбору, конкурсу, управління кар'єрою державного службовця, створення мотиваційного се-редовища в державних органах влади. Використання оцінки персоналу і самих державних органів влади обу-мовлене, в першу чергу, практикою нових соціально-е-кономічних, правових, трудових і етичних стосунків, які формуються в системі державної служби. Керівникам державних органів необхідно розглядати управління персоналом як самостійно функціонуючу систему. Тому процес управління персоналом необхідно вимірювати та оцінювати, щоб можна було визначити напрями під-вищення ефективності діяльності органів державної влади.

В Україні наукові здобутки вчених (Гавкалова Н., Кір'ян В. А., Нікітін Ю. А., Колісниченко І. В., Петен-ко І. В., Уманець Г. Є., Павлов Д. та ін.) теоретично надають можливість дослідити стан функціонування організацій, взаємодію процесів управління персона-лом, оцінки та стимулювання його діяльності [1–4]. Але на практиці на рівні держави не застосовані будь-які ме-тодики щодо оцінювання служб управління персоналом державних органів виконавчої влади.

Наприклад, в Казахстані з метою реалізації Указу Президента Республіки Казахстан від 19.03.2010 р. № 954 «Про систему щорічної оцінки діяльності централь-них державних і місцевих виконавчих органів областей, міст республіканського значення, столиці» впроваджена відповідна методика оцінки ефективності діяльності по управлінню персоналом [5].

Метою статті є презентація методики оцінки управління персоналом державних органів влади, яка може бути рекомендована службам персоналу до ви-користання при щорічній оцінці їх діяльності.

Управління державною службою і її персоналом за низкою позицій здійснюється одночасно. Проте слід зауважити, що якщо управління персоналом підпоряд-коване, передусім, підбору і розставлянню кадрів, під-вищенню їх професіоналізму, розгортанню здібностей працівника і пошуку шляхів їх раціонального розвитку, то управління державною службою значною мірою пов'язано із забезпеченням найбільш ефективного ви-користання завдань, що служать в реалізації, і функцій державних органів. Причому управління персоналом на рівні колективу апарату органу влади стає конкретним, предметним, оскільки йдеться про оцінку і використання професійно-особових здібностей кожного службовця, про раціональне розставляння співробітників на поса-дах у рамках підрозділу, усього апарату, професійного і службового зростання усіх праціуючих.

В цій статті пропонується оціночна методика, яка при-значена для визначення ефективності заходів по управ-лінню персоналом в виконавчих органах влади в Україні. Об'єктами такої оцінки можуть бути центральні державні органи, територіальні підрозділи центральних держав-них органів, обласні та районні державні адміністрації.

Оцінка управління персоналом державного органу може здійснюватись щорічно за наступними показниками:

- підбір персоналу;
- укомплектованість штату;

УДК 35.082.4

Сергій Зелінський

МОДЕЛЬ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ

В статті запропонована методика оцінки управління персоналом державного органа влади.

Ключові слова: державні службовці, плінність ка-дрів, укомплектованість штату, рівень корумпова-ності, задоволеність державних службовців роботою, навчання персоналу.

В умовах становлення демократичної пра-вової держави зросли вимоги, що висуваються до працівників органів державної влади всіх рівнів. Тому дуже багато що в кадровій політиці залежить від вияв-лення стану і обліку динаміки кількісних і якісних па-раметрів кадрового корпусу державних органів, його реального стану і використання. Система управління персоналом в державних органах базується одночас-но 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 багато-

© Зелінський С.Е., 2013.

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

За кожним показником (табл. 1) визначаються його складові, відповідно до яких розраховуються певні бали за формулами, представленими нижче.

$A_{\text{кадр}}$ – кількість державних службовців, прийнятих до державного органу з кадрового резерву: з числа кандидатів, рекомендованих самим державним органом для зарахування до кадрового резерву, з числа кандидатів, які завершили навчання у магістратурі державного управління;

$A_{\text{прийн}}$ – загальна кількість прийнятих за звітний період;

Таблиця 1

Показники для оцінки управління персоналом в державних органах влади

№ п/п	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 на конкурсній основі	$R_{1\text{конк}}$	5
2.	Укомплектованість штату	R_2	10
2.1	Частка людино-днів, що утворився за рахунок наявності вакантних посад	$R_{2\text{вак}}$	5
2.2	Питома вага людино-днів, впродовж яких посади не були обійняті унаслідок 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 курси 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»	$R_{4\text{кдс}}$	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	$R_{5\text{сприт}}$	10
6.	Задоволеність державних службовців роботою	R_6	15
6.1	Частка державних службовців, незадоволених можливостями кар'єрного зростання	$R_{6\text{кар}}$	5
6.2	Частка державних службовців, незадоволених системою мотивації і заохочення	$R_{6\text{мот}}$	5
6.3	Частка державних службовців, незадоволених умовами праці	$R_{6\text{умов}}$	5
7.	Використання інформаційних технологій	R_7	15
7.1	Доступність і відкритість сайту	$R_{7\text{сайт}}$	5
7.2	Використання системи електронного документообігу	$R_{7\text{елдок}}$	5
7.3	Частка функцій державного органу в електронному форматі	$R_{7\text{елфункц}}$	5
	ВСЬОГО		100

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

$$R_1 = R_{1\text{кадр}} + R_{1\text{конк}}$$

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

$R_{1\text{конк}}$ – оцінка за показником «Відбір на конкурсній основі»;

$$R_{1\text{кадр}} = k_{11} * (1 - k_{ж11} * A_{\text{кадр}} / A_{\text{прийн}})$$

де k_{11} – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5);

$k_{ж11}$ – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 10).

$$R_{2\text{конк}} = k_{12} * (1 - k_{ж12} * A_{\text{конк}} / A_{\text{прийн}})$$

де k_{12} – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5);

$A_{\text{конк}}$ – кількість державних службовців, прийнятих на конкурсній основі;

$A_{\text{прийн}}$ – загальна кількість прийнятих за звітний період;

$k_{ж12}$ – 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 заняття вакантних посад, але вакантні посади були в наявності, то державному ставиться значення 0.

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

$$R_2 = R_{2\text{вак}} + R_{2\text{хвор}}$$

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

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

$$R_{2\text{вак}} = k_{21} * (1 - k_{ж21} * A_{\text{вак}} / B)$$

де k_{21} – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5);

$A_{\text{вак}}$ – кількість людино-днів, що утворилися за рахунок наявності вакантних посад;

B – загальна кількість людино-днів;

$k_{ж21}$ – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 10).

Загальна кількість людино-днів визначається по наступній формулі:

$$B = C * D$$

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

D – середня кількість робочих днів в році.

$$R_{2\text{хвор}} = k_{22} * (1 - k_{ж22} * A_{\text{хвор}} / B)$$

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

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

B – загальна кількість людино-днів;

$k_{ж22}$ – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 10).

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

$$R_3 = R_{3\text{кер}} + R_{3\text{спец}} + R_{3\text{стаж}}$$

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 державні службовці звільнені :

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

$$R_{3\text{кер}} = k_{31} * (1 - k_{ж31} * A_{\text{звер}} / A_{\text{кер}})$$

де k_{31} – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5);

$A_{\text{звер}}$ – кількість державних службовців із числа керівників, звільнених в звітному періоді;

$A_{\text{кер}}$ – кількість керівних посад;

$k_{ж31}$ – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 5).

$$R_{2\text{некер}} = k_{32} * (1 - k_{ж32} * A_{\text{звспец}} / A_{\text{спец}})$$

де k_{32} – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5);

$A_{\text{звспец}}$ – кількість державних службовців із числа фахівців, звільнених в звітному періоді;

$A_{\text{спец}}$ – кількість посад фахівців;

$k_{ж32}$ – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 4).

$$R_{3\text{стаж}} = k_{33} * (S/10)$$

де k_{33} – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5);

S – середній стаж роботи державних службовців в державному органі;

10 – порогове значення.

Оцінка за показником «Навчання персоналу» R_4 розраховується за наступною формулою:

$$R_4 = R_{4\text{квал}} + R_{4\text{маг}} + R_{4\text{кдс}}$$

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

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

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

$$R_{4\text{квал}} = k_{41} * (A_{\text{квал}} / A_{\text{плквал}})$$

де k_{41} – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5);

$A_{\text{квал}}$ – кількість державних службовців, що пройшли курси підвищення кваліфікації в звітному періоді;

$A_{\text{плквал}}$ – кількість державних службовців, що підлягають навчанню на курсах підвищення кваліфікації в звітному періоді (згідно план-графіка).

$$R_{4\text{маг}} = k_{42} * (A_{\text{маг}} / C)$$

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

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

C – середня штатна чисельність державного органу.

$$R_{4\text{кдс}} = k_{43} * (A_{\text{кдс}} / C)$$

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

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

C – середня штатна чисельність державного органу.

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

$$R_5 = R_{5\text{засуд}} + R_{5\text{прит}}$$

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

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

$$R_{5\text{засуд}} = k_{51} * (1 - k_{ж51} * A_{\text{засуд}} / C)$$

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

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

C – середня штатна чисельність державного органу;

$k_{ж51}$ – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 100).

$$R_{5\text{прит}} = k_{52} * (1 - k_{ж52} * A_{\text{прит}} / C)$$

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

$A_{\text{прит}}$ – кількість державних службовців, що притягають до адміністративної відповідальності за здійснення корупційного правопорушення;

C – середня штатна чисельність державного органу;

$k_{\text{ж52}}$ – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 80).

Оцінка за показником «Задоволеність державних службовців роботою» в державному органі R_5 виконується за результатами опитувань у вигляді анонімного анкетування. Для її розрахунку можна скористатися наступною формулою:

$$R_5 = R_{\text{бкар}} + R_{\text{бмот}} + R_{\text{бумов}}$$

де $R_{\text{бкар}}$ – оцінка за показником «Частка державних службовців, незадоволених можливостями кар'єрного зростання»;

$R_{\text{бмот}}$ – оцінка за показником «Частка державних службовців, незадоволених системою мотивації і заохочення»;

$R_{\text{бумов}}$ – оцінка за показником «Частка державних службовців, незадоволених умовами праці».

$$R_{\text{бкар}} = k_{\text{ж61}} * (1 - k_{\text{ж61}} * A_{\text{кар}} / P)$$

де $k_{\text{ж61}}$ – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5);

$A_{\text{кар}}$ – кількість державних службовців, незадоволених можливостями кар'єрного зростання в державному органі;

P – кількість державних службовців, що взяли участь в опитуванні;

$k_{\text{ж51}}$ – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 2).

$$R_{\text{бмот}} = k_{\text{ж62}} * (1 - k_{\text{ж62}} * A_{\text{мот}} / P)$$

де $k_{\text{ж62}}$ – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5);

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

P – кількість державних службовців, що взяли участь в опитуванні;

$k_{\text{ж52}}$ – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 2).

$$R_{\text{бумов}} = k_{\text{ж63}} * (1 - k_{\text{ж63}} * A_{\text{умов}} / P)$$

де $k_{\text{ж63}}$ – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5);

$A_{\text{умов}}$ – кількість державних службовців, незадоволених умовами праці в державному органі;

P – кількість державних службовців, що взяли участь в опитуванні;

$k_{\text{ж63}}$ – коефіцієнт жорсткості оцінки (рекомендоване значення 2).

Оцінку «Використання інформаційних технологій» пропонується ввести в цілях визначення ефективності використання інформаційних технологій державним органом для оптимізації бізнес-процесів і підвищення прозорості діяльності державного органу. Це відповідає реалізації ініціативи Партнерство «Відкритий уряд». Оцінка за показником «Використання інформаційних технологій» R_7 розраховується за наступною формулою:

$$R_7 = R_{\text{сайт}} + R_{\text{телдок}} + R_{\text{телфункц}}$$

де $R_{\text{сайт}}$ – оцінка за показником «Доступність і відкритість сайту»;

$R_{\text{телдок}}$ – оцінка за показником «Використання системи електронного документообігу»;

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

$$R_{\text{сайт}} = k_{\text{ж71}} * E_{\text{сайт}}$$

де $k_{\text{ж71}}$ – ваговий коефіцієнт (за цим показником 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.

$$R_{\text{телдок}} = k_{\text{ж72}} * [0; 1]$$

де $k_{\text{ж72}}$ – ваговий коефіцієнт (за цим показником 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.

$$R_{\text{телфункц}} = k_{\text{ж73}} * (F_{\text{елфункц}} / F)$$

де $k_{\text{ж73}}$ – ваговий коефіцієнт (за цим показником коефіцієнт дорівнює 5).

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

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

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

$$R = \sum R_i \quad (i=1...7)$$

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

☞ Запропонована методика оцінки управління персоналом державного органу 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 державного органу, формування відповідної кадрової політики, організації змагання між відповідними службами управління персоналу (районних або обласних адміністрацій) та отримання висновків про їх діяльність, які носять кількісне обґрунтування.

Література.

1. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Гавкалова Н. // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 3.
2. Никитин Ю. А., Колісниченко І. В. К вопросу оценки деятельности персонала / Никитин Ю. А., Колісниченко І. В. // Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. – 2006. – № 1.
3. Бабінова О. О. Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна / Бабінова О. О. // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 2 (3).
4. Павлов Д. М. Ефективність системи органів державного управління: поняття, умови та критерії оцінки / Павлов Д. М. // Наук. вісн. Нац. академії внутрішніх справ України. – К. : НАВСУ, 2003. – № 1.
5. Методика оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, города республиканского значения, столицы по управлению персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.edu.gov.kz/ru/deyatelnost/ocenka_effektivnosti_deyatelnosti_gosudarstvennykh_organov/metodika_ocenki_effektivnosti_deyatelnosti_po_upravljeniju_personalom.