

Привалова Наталія Володимирівна

*начальник відділу організації семінарів за державним замовленням
управління ПКК ОРІДУ НАДУ при Президентові України*

ЩОДО ПРОБЛЕМ МОНІТОРИНГУ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХІВ ЇХ ВИРІШЕННЯ

У статті надається аналіз проблем моніторингу персоналу в системі державного управління та обґрунтовуються шляхи їх подолання. Надається перелік загальних чинників, що впливали на наявний стан справ. Аналізуються принципи формулювання стратегії персоналу (зокрема, класифікація задач і функцій персоналу, формування організаційних посад з виконання кадрових функцій, групування організаційних посад з виконання кадрових функцій тощо). З огляду на вдосконалення механізму моніторингу обґрунтовується необхідність актуалізації таких процедур управління персоналом, як-от планування персоналу, найм персоналу, скорочення персоналу, винагорода співробітникам, розвиток персоналу. Надається авторське бачення шляхів подолання проблем моніторингу персоналу державного управління.

Ключові слова: моніторинг, оцінювання, контроль, моніторинг персоналу, планування персоналу, найм персоналу, скорочення персоналу, розвиток персоналу.

Natalya Pryvalova

*head of seminars arrangement unit of In-Service department
of ORIPA NAPA under the President of Ukraine*

REGARDING PROBLEMS OF PERSONNEL MONITORING IN PUBLIC ADMINISTRATION AND WAYS OF THEIR SOLUTIONS

The purpose of the article is to analyse the problems of personnel monitoring in public administration and to identify the ways to overcome them. Among the general factors that affect the current state of civil servants' evaluation are the following.

- underestimation (by politicians) of the role of annual evaluation; formalism in the implementation of this mechanism.

- the lack of legally defined principles and control functions performed by government employees, etc.

The methodology of the annual assessment and certification of civil servants is not associated with the objectives and plans of the executive authorities.

The existing two mechanisms of evaluation (they are certification and annual assessments) are different in terms of procedures and evaluation of results. As the result of problems in personnel monitoring implementation the main problem is defined that is the formality (and thus ineffectiveness) of annual evaluation procedures and low impact of civil servants' assessment on the efficiency of public administration in general and on improving the performance of civil servants in particular. In this case, a set of principles for personnel strategy formulation may include:

- classification of tasks and functions of the staff,
- formation of organizational positions to implement HR functions;
- grouping organizational positions to implement HR functions;
- formation of functional and hierarchical dependencies in HR management, etc.

The new law «On civil service» provides the annual performance evaluation of civil servants (rather than annual assessment and certification), the results of which will affect the size of the civil servants assigned bonuses and determine the level of their professional competence. Therefore, the assessment provides a comprehensive account of the interests of the state. The main motivation for evaluation is the need for professional self-realization of civil servants; the desire of the state to improve their social status in the society; the importance of professionalism.

That is why a special attention is to be put to staff planning, hiring, reductions, rewards and staff development. This should include: research on personnel manning in public authority; determination of the requirements (to this or that level of civil service); analysis of the structure of public authority in accordance with the requirements of technology and classifier of the positions; dynamic fluidity.

Key words: monitoring, evaluation, monitoring, personnel monitoring, personnel planning, personnel recruitment, staff reduction, staff development.

Привалова Наталья Владимировна

*начальник отдела организации семинаров по государственному заказу
управления ПКК ОРИГУ НАГУ при Президенте Украины*

О ПРОБЛЕМАХ МОНИТОРИНГА ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

В статье дается анализ проблем мониторинга персонала в системе государственного управления и обосновываются пути их преодоления. Предоставляется перечень общих факторов, которые влияли на существующее положение дел. Анализируются принципы формулирования стратегии

персонала (в частности, классификация задач и функций персонала, формирование организационных должностей по выполнению кадровых функций, группировки организационных должностей по выполнению кадровых функций и т.д.). Учитывая совершенствование механизма мониторинга, обосновывается необходимость актуализации таких процедур управления персоналом, как планирование персонала, наем персонала, сокращение персонала, вознаграждение сотрудникам, развитие персонала. Предоставляется авторское видение путей преодоления проблем мониторинга персонала государственного управления.

Ключевые слова: мониторинг, оценка, контроль, мониторинг персонала, планирование персонала, наем персонала, сокращение персонала, развитие персонала.

Постановка проблеми. Проблему об'єктивного оцінювання персоналу можна сформулювати, використовуючи окремі вимоги до оціночної технології. На практиці діюча до сьогодні система оцінки та атестації сприймалася державними службовцями як проста формальність, що майже не впливала на оплату їхньої праці та подальшу діяльність їхньої роботи. Результати оцінки та атестації, як правило, мали значення при вирішенні питань звільнення державних службовців з посад. Методика проведення моніторингу персоналу поки що недостатньо розроблена для практичного застосування, використовуються лише окремі діагностичні процедури. Проте, системно-організовану, послідовну і постійну інформацію може надати тільки цілісна система моніторингу персоналу.

Мета статті – аналіз проблем моніторингу персоналу в системі державного управління та виявлення шляхів їх подолання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі досліджується досить широкий комплекс проблем, що стосуються процесів управління людськими ресурсами та персоналом державного управління зокрема. Питання моніторингу в системі державного (публічного) управління розглядали Гбур З., Реймерс Н., Рейтерович І., Рубцов В., Семенов В., Телешун С. та ін. Водночас питання запровадження моніторингу персоналу державного управління потребує удосконалення та подальших досліджень з огляду на проблеми, що при цьому виникають, а, відтак, віднаходження шляхів їх подолання.

Невирішені частини загальної проблеми. У вітчизняній літературі питання моніторингу персоналу державного управління є малодослідженим. Незважаючи на те, що моніторинг є одним з основних питань в організації та

управлінні, він лише з прийняттям нового законодавства набуває своєї значущості.

Виклад основного матеріалу. Ефективний моніторинг персоналу сприяє наданню якісних послуг з кадрового адміністрування: ведення кадрової документації; супровід кадрового обліку; розробка регламентуючої документації з управління персоналом; проведення тренінгів для співробітників кадрових служб; консультаційні послуги з питань управління персоналом; розробка програм мотивації та професійного навчання персоналу. Відтак, рівень та діяльність персоналу системи державного управління повинні перебувати в зоні постійної і пильної уваги керівництва системи та управлінь персоналом (кадрової служби) в будь-якій організації, а його оцінка повинна носити упорядкований характер, що вимагає відповідного методичного забезпечення. На сьогодні поняття «моніторинг персоналу» не зафіксовано нормативно, відтак, існує чимало проблем запровадження цього механізму у систему державного управління. Серед загальних чинників, що впливали на наявний стан справ, ми визнаємо такі.

1. Недооцінка політиками ролі щорічного оцінювання; формалізм при реалізації механізму, сприйняття інструменту оцінювання, передусім, як функції контролю та покарання за неналежну діяльність чи поведінку. Натомість згідно з демократичними принципами належного врядування механізм оцінювання передусім є способом пошуку шляхів вдосконалення діяльності.

2. Відсутність законодавчо визначених принципів проведення та механізмів контролю за реалізацією єдиних підходів до щорічного оцінювання діяльності державних службовців.

3. Як зазначається в «Оцінюванні системи врядування в Україні», проведеному Сігма у 2006 році, планування діяльності органів влади значною мірою залежить від каскаду доручень, які надходять від вищих посадовців, що підриває можливості для стратегічного планування діяльності й послідовної та врівноваженої реалізації планів дій. Відтак, плани державних службовців первісно визначають лише певні напрями діяльності, натомість значною мірою доповнюються протягом року. Так само функції, що виконуються державними службовцями, у посадових інструкціях визначаються як правило не чітко та передбачають «виконання інших доручень керівника тощо». Частка «іншої діяльності» може бути значною і покривати більшість виконуваних дій, тоді як стандарти найкращої практики свідчать про те, що відсоток діяльності в межах «інші доручення» не повинен перевищувати 5-10% обсягу первісно визначених дій. І плани діяльності державних службовців, і посадові інструкції значною

мірою залежать від рівня загальності/абстрактності (не точності) положень про відділи та відомства [1, с.8-9].

4. Методологія проведення щорічної оцінки та атестації державних службовців не пов'язувалася із цілями та планами діяльності органів виконавчої влади та не дозволяла об'єктивно оцінити діяльність державного службовця. Фактично здійснювалася оцінка окремих його якостей, а не результатів роботи [1, с.11].

5. В «Порядку проведення щорічної оцінки» визначалося, що оцінка проводиться у відповідності до критеріїв та показників якості роботи державних службовців [7]. Ці критерії поділяються на загальні (характерні для усіх державних службовців) та спеціальні (залежать від особливостей кожного органу). Методики визначення спеціальних критеріїв та показників якості роботи державних службовців не існувало.

6. Існування двох механізмів оцінювання – атестації та щорічної оцінки, які є різними з точки зору процедур, суб'єктів оцінювання та наслідків. Нормативно-правовими актами чітко не визначалося, чи потрібно проводити щорічну оцінку в рік проведення атестації, що призводило до того, що за підсумками року, в якому державні службовці проходили атестацію, за рішенням керівників, в одних органах щорічна оцінка проводилася, в інших – не проводилася. Висловлювалося нерозуміння стратегічної ролі (цілі) щорічного оцінювання та атестації державного службовця, в тому числі було неусвідомлення мети оцінювання/атестації для службовця, який працював на належному рівні. Оцінка діяльності керівників органів виконавчої влади здебільшого не проводилася, що не відповідало кращим європейським практикам, створювало нерівні умови проходження державної служби, підривало відповідальність за управління людськими ресурсами та можливість визначення потреб для підвищення кваліфікації керівників; оцінювання діяльності не ґрунтувалося на уніфікованих та чітких підходах до планування діяльності [1, с.14].

7. Нерозуміння доцільності проведення оцінки діяльності, недостатність інформаційного та методичного забезпечення щорічної оцінки: проведення щорічної оцінки не завжди використовувалося керівниками як можливість змістовного спілкування між ними та державним службовцем, що оцінюється, для допомоги працівникові покращити свою діяльність, підвищити кваліфікацію та сприяти досягненню цілей організації; керівники часто передоручали оформлення необхідних документів кадровим службам для формального підтвердження виконання передбаченої нормативно-правовими актами процедури; часто керівники не усвідомлювали своєї відповідальності за управління людськими ресурсами; практикувалося стереотипне сприйняття

оцінки як механізму контролю та покарання; очікування позитивних оцінок, негативна оцінка сприймалися державними службовцями як особиста загроза для подальшої діяльності; підсумкові оцінки сприймалися державними службовцями традиційно за аналогією із системою оцінювання у навчальних закладах (низька, задовільна, добра, висока – де лише одна, максимум два рівні оцінки є позитивними). Натомість західна практика, як і рекомендована шкала оцінювання у «Методичних рекомендаціях щодо проведення щорічної оцінки» передбачає три рівні позитивного оцінювання для врахування досконалості роботи, що пов'язано з можливостями подальшого кар'єрного зростання, визначення можливостей для підвищення кваліфікації та належному мотивуванні працівників, що, зокрема, пов'язано у багатьох країнах із визначенням розміру премій, причому для обмеженого кола осіб [6].

8. Результат оцінювання значною мірою залежав від стосунків з безпосереднім керівником; за умови добрих стосунків оцінка не могла бути негативною [1, с.18].

9. Відсутність роз'яснювальної роботи щодо мети та методики оцінювання, в тому числі системи підсумкових оцінок, а також щодо необхідності обговорення можливостей розвитку та внеску державного службовця у досягнення цілей, що стояли перед відомством та забезпечення результатів діяльності органу. Недостатність методичних матеріалів, інформаційних кампаній [1, с.21].

10. Працівники кадрових служб проходили періодично навчання в центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації та під час участі у семінарах. При навчанні проводилася виключно роз'яснювальна робота щодо застосування законодавства про державну службу. Відсутні були спеціальні навчальні програми для керівників кадрових служб, які б включали питання з управління людськими ресурсами, в тому числі й оцінки діяльності державних службовців [1, с. 22].

11. Здебільшого результати оцінки не мали жодного впливу на подальшу діяльність службовців і не впливали ані на службовців, що оцінювалися, ані на керівників, що проводили оцінку [1, с. 22].

12. У багатьох європейських країнах результати щорічного оцінювання визначають відсоток можливої премії, що виплачується протягом наступного року, притому обсяги премії є незначними (до 25%) і не всі службовці отримують таку премію, оскільки базова заробітна платня сама по собі є конкурентоспроможною на ринку праці. В Україні зв'язок щорічного оцінювання та преміювання не були чіткими; а премія була значною часткою заробітної плати. Бракувало коштів для належного матеріального заохочення державних службовців, в тому числі за результатами їх оцінювання, а також

для фінансування розвитку спроможності органів виконавчої влади забезпечувати якісну реалізацію результатів щорічного оцінювання (стажування, ротація, тренінги тощо) [15].

13. Відсутність дієвого аналізу результатів оцінки діяльності державних службовців та їх впливу на подальше проходження ними державної служби: результати оцінки практично не враховувалися та не впливали на оплату праці, встановлення надбавок, премій, просування по службі, визначення потреб у навчанні та організацію навчання і підвищення кваліфікації державних службовців; низька оцінка державного службовця була засобом для застосування певних санкцій та можливого звільнення з посади; був відсутній механізм звітування керівників органів виконавчої влади перед вищим керівництвом про управління людськими ресурсами, в тому числі про проведення атестації та щорічної оцінки діяльності та використання їх результатів [1, с.25].

Таким чином, основною проблемою на сьогодні залишається формальність/недієвість процедури щорічного оцінювання та низький вплив оцінювання діяльності державних службовців на ефективність системи державного управління в цілому та підвищення результативності діяльності службовців та органів влади зокрема.

Недосконалість механізму проведення щорічної оцінки полягала в таких чинниках: нечіткі критерії оцінки діяльності державних службовців: в основу критеріїв оцінки покладені були певні характеристики особи; спеціальні критерії оцінки діяльності державних службовців в залежності від специфіки органу як правило були відсутні; процедура підготовки до щорічної оцінки зводилася переважно до заповнення протягом року державними службовцями планів робіт, що забирало багато часу і фактично не служило основою для оцінювання діяльності; недосконала процедура здійснення оцінки.

Наголосимо, що діючі методи оцінки діяльності персоналу організацій не дозволяють у повному обсязі виявити професійні якості та результативність персоналу усіх підрозділів організації, а також лише фрагментарно враховують різноманітні аспекти їхньої професійної діяльності.

З метою подолання визначених проблем постає завдання визначення методів моніторингу, а, відтак – вибір критеріїв моніторингу. Це впливає зі сфер його застосування та методів моніторингу [13, с. 29-30]. Для такої сфери моніторингу як кадрова стратегія, рекомендується використовувати критерій, який визначається як адекватність кадрової стратегії до стратегії відповідного органу. У цьому випадку набір аналітичних критеріїв повинен передбачити принципи формулювання стратегії персоналу, які можуть включати в себе:

- класифікацію задач і функцій персоналу,

- формування організаційних посад з виконання кадрових функцій,
- групування організаційних посад з виконання кадрових функцій,
- формування функціональних і ієрархічних залежностей в сфері управління персоналом,
- розподіл повноважень з прийняття рішень, що стосуються управління персоналом,
- формалізацію побудови системи управління персоналом.

Моніторинг персоналу вимагає застосування ряду критеріїв оцінки, які включають, серед іншого: компетенції співробітників, мотивацію співробітників, ефективність діяльності співробітників, витрати на оплату праці, чисельність працівників за окремими категоріями зайнятості, а також обсяг найму, пересувань (ротації) і звільнень. Саме управління персоналом вимагає найбільш розвиненого набору критеріїв моніторингу (табл. 1).

Таблиця 1.

Критерії оцінки в ході моніторингу системи управління персоналом

Функції моніторингу в управлінні персоналом	Запропоновані критерії оцінки
Планування персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - повнота планів - адекватність планів - обґрунтованість планів - техніко-економічне обґрунтування планів
Найм персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - достовірність документації щодо вимог посади - джерела набору - тип набору - методи найму - моделі відбору - техніка відбору - принципи введення в роботу
Скорочення	<ul style="list-style-type: none"> - переглянута стратегія організації - нова кадрова стратегія (з огляду на найняті нові кадри) - програма пере-набору - програма здійснення пере-набору - модель втручання

Оцінювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - цілі оцінки - функції оцінки - оцінка суб'єкта - оцінка об'єкта - критерії оцінки - методи оцінки - частота оцінки - принципи оцінки - помилки сприйняття - корисність результатів оцінки - якість прийнятих кадрових рішень
Винагорода співробітників	<ul style="list-style-type: none"> - функції винагороди - принципи надання винагороди - співвідношення винагороди з цілями органу - різноманітність винагороди - ефективність винагороди - конкурентоспроможність винагороди
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - кадрова стратегія розвитку персоналу - інструменти розвитку персоналу - вибір методів навчання - потреби в навчанні - плани підготовки - курси з підготовки - результати підготовки - планування кар'єри - реалізація програм професійної кар'єри

1. Планування персоналу включає в себе планування основних підсистем управління персоналом і планування стану і структури зайнятості. Планування підсистеми управління персоналом означає підготовку планів щодо: системи залучення та звільнення співробітників, системи оцінки співробітників, системи винагороди персоналу, системи розвитку персоналу. Планування стану і структури зайнятості містить планування потреб персоналу, планування кадрових призначень. Основні критерії оцінки цієї сфери включають в себе: повноту планів, адекватність планів, обґрунтованість планів і техніко-економічне обґрунтування планів.

2. Найм персоналу може бути визначений як сукупність цілеспрямованих і скоординованих заходів, пов'язаних з призначенням на посади людей з бажаною професійною кваліфікацією та ментальними характеристиками. Критерії оцінки в даному випадку повинні застосовуватися до конкретних етапів процесу найму. Найбільш важливими критеріями є: достовірність документації щодо вимог посади, джерела набору, тип набору, методи найму, моделі відбору, техніка відбору, принципи введення в роботу [12, с. 24].

3. Ще однією функцією процесу управління персоналом з урахуванням оцінки в рамках моніторингу є скорочення персоналу. У разі індивідуальних звільнень, критерії оцінки відносяться до відповідних коригувальних дій. У разі звільнення в результаті надлишку персоналу в зв'язку з організаційними змінами або реструктуризацією, критерії оцінки повинні включати принципи проведення процесу пере-набору. Найбільш важливі принципи включають в себе: переглянуту стратегію організації, нову кадрову стратегію (з огляду на найняті нові кадри), програму пере-набору, програму здійснення пере-набору, модель втручання.

4. Моніторинг співробітників повинен включати критерії, які стосуються конкретних елементів системи оцінювання. Таким чином, моніторинг охоплює: цілі та функції оцінювання, суб'єктів, об'єкти оцінювання, вибір методів оцінювання, частоту оцінювання. У процесі моніторингу об'єктом оцінювання повинні бути: принципи оцінювання (методичність, буденність, гнучкість, відкритість, простота), помилки сприйняття, корисність результатів оцінювання для відповідних кадрових рішень і якість цих рішень.

5. Винагорода співробітникам, як об'єкта моніторингу, вимагає застосування наступних критеріїв: функції винагороди, принципи надання винагороди, співвідношення винагороди з цілями органу, різноманітність винагороди, ефективність винагороди, конкурентоспроможність винагороди.

6. Розвиток персоналу. Під ним розуміються як кількісні, так і якісні зміни в соціальній системі органу управління, які ведуть до підвищення ефективності діяльності, надання адміністративних послуг. Моніторинг цієї галузі вимагає застосування таких критеріїв: кадрова стратегія розвитку персоналу, інструменти розвитку персоналу, вибір методів навчання, потреби в навчанні, плани підготовки, курси з підготовки, результати підготовки, планування кар'єри, реалізація програм професійної кар'єри. Об'єктом кадрового моніторингу щодо розвитку персоналу має бути процес підготовки службовців.

Частіше всього інструменти проведення моніторингу складають анкета для проведення опитування, гайд для проведення фокус групи, критерії для аналізу документів та матеріалів. На думку Магомедова К.О. «моніторинг розвиває

інформаційні ресурси управлінської діяльності, доповнюючи їх аналітичною інформацією, і структурує інформаційну систему організації [5, с. 49–50].

Оцінка професійності персоналу органів публічної влади тісно пов'язана із ефективністю управлінської діяльності. Водночас проблема ефективності управління тісно пов'язана із виробленням критеріїв її оцінки, розробкою методик її визначення, а також із формулюванням рекомендацій щодо шляхів удосконалення управлінського процесу [11]. Ефективність управлінської діяльності аналізується за показниками, що умовно поділяються на два блоки. До першого блоку входять показники, що належать до економічної галузі й стосуються економічних параметрів діяльності організаційних структур системи державного управління, зокрема показники якості, рентабельності, енергоємності тощо. Другий блок містить показники, що є відображенням суб'єктивних особливостей діяльності людей у державних установах та організаціях – організаційної та комунікативної структур управління, соціально-психологічних особливостей соціальних груп та колективів, індивідуальних особистісних особливостей суб'єктів управління тощо. Ці показники розкривають сутність управлінської діяльності із соціально-психологічної точки зору та дають підстави визначати її ефективність як соціально-психологічну [14, с.127-128]. Організаційний блок становлять критерії, що розкривають успішність діяльності установи чи організації: 1) цілеспрямованість організації (характеризує готовність організації до досягнення цілей); 2) згуртованість організації (стійкість та міцність міжособистісних взаємодій в організації, психологічний стан системи функціональної взаємодії співробітників в організації); 3) інтегративність організації (стан соціально-психологічного розвитку організації, визначає рівень узгодженості дій та структурованості професійних обов'язків); 4) відносна стабільність організації (визначає швидкість плинності кадрів в організації та пов'язану з нею динаміку соціально-психологічних станів в організації: соціально-психологічного клімату, рівня конфліктності тощо); 5) само-організованість організації (розкриває рівень розвитку в організації процесів управління та самоуправління, характеризує специфіку структурно-функціональної взаємодії членів організації в соціальних групах: малих, середніх, великих); 6) саморозвиток організації [2, с. 36-37]. Особистісний блок включає критерії ефективності діяльності учасників процесу управління (суб'єктів управління): 1) активність суб'єктів управління як діяльнісний компонент психології особистості (свідчить про рівні психофізичної та соціально-психологічної життєдіяльності працівників); 2) задоволеність трудовою діяльністю (розкриває особистісне ставлення працівника до роботи, інших членів колективу, до самого себе; дає змогу проаналізувати соціально-

психологічні характеристики функціонування організації); 3) умотивованість суб'єктів управління (розкриває наявність свідомої причини трудової, пізнавальної, комунікативної та іншої активності членів групи як обов'язкової умови її ефективності); 4) емоційність (характеризує емоційне ставлення людей до взаємодії в соціальних групах); 5) стресостійкість (розкриває індивідуальну особистісну властивість швидко мобілізувати власний емоційно-вольовий потенціал для протидії різним деструктивним силам, є проекцією загального соціально-психологічного стану функціонування організації).

Показники ефективності управлінської діяльності одночасно розглянуто і як її соціально-психологічні характеристики [4, с.19]. Проблема ефективності системи державного управління потребує розробки методики, у тому числі, і проведення моніторингу її персоналу. Пашко Л.А. наголошує, що сучасний підхід до оцінювання людських ресурсів вимагає обов'язкового осмислення таких елементів: розуміння керівником як суб'єктом управління соціально-психологічної сутності оцінювальної процедури як управлінської діяльності; усвідомлення як оцінюваним, так і оцінювачем сучасної філософії оцінювання професійної діяльності; визначення взаємних очікувань обома учасниками оцінювальної взаємодії; використання результатів оцінювання для подальшого професійного розвитку не лише оцінюваного службовця, а й керівника-оцінювача; застосування обома учасниками оцінювального процесу елементів інтерактивної взаємодії [9, с.28].

Новий закон «Про державну службу» передбачає запровадження щорічного оцінювання результатів діяльності держслужбовця (замість існуючої до цього атестації та щорічної оцінки), результати якого впливатимуть на розмір призначеної держслужбовцю премії та виявлення рівня його професійної компетентності. Відтак, вдосконалення оцінювання передбачає всебічне врахування інтересів держави, того, хто оцінює і того, кого оцінюють [8, с. 249-250]. Основними мотивами оцінювання є: потреба в професійній самореалізації; прагнення підвищити свій соціальний статус в суспільстві; розуміння важливості високого професіоналізму; прагнення отримати нову посаду; більш повне задоволення матеріальних потреб [3, с.218].

Оцінювання персоналу, на нашу думку, повинне включати:

- 1) дослідження укомплектованості персоналом органу публічної влади;
- 2) визначення ступеня відповідності рівня підготовленості службовців вимогам діяльності;
- 3) аналіз структури складу органу публічної влади відповідно до вимог технологій та класифікатору посад;
- 4) вивчення структури складу персоналу за соціально демографічними характеристиками;

5) динаміку плинності.

Таким чином, найважливіша умова ефективного функціонування і розвитку системи державного управління – це ефективне використання персоналу. Тому назріла необхідність створення умов для постійного моніторингу його потреб та відповідних потреб в ньому і його конкретних компетентностях. Мова йде, перш за все, про якість процедур набору, відбору на найму, просування по службі, в професійному зростанні. У вирішенні цих завдань важливе значення належить моніторингу персоналу.

Література.

1. Акер Л. Оцінка системи управління персоналом в органах виконавчої влади України: Звіт, підготовлений на замовлення Світового банку за підтримки Центру сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України / Ларс Акер. – К., 2005. – 31 с.

2. Артим І. Факторно-критеріальний підхід до оцінки ефективності державного управління // Ефективність державного управління: Збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Української Академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. А.О. Чемериса. – Львів: ЛРІДУ УАДУ. – 2003. – С. 68 – 74.

3. Гречко Т.К. Сутність і характеристика конструктивного, нейтрального та деструктивного потенціалів особистості державного службовця // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. праць. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 1 (21). – С. 216-226.

4. Дзюндзюк В.Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій. – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02. – механізми державного управління. – Донецький державний університет управління Міністерства освіти і науки України. – Донецьк, 2006. – 36 с.

5. Магомедов К.О. Социология государственной службы. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 345 с.

6. Наказ Голодержслужби України «Про затвердження Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» від 31 травня 2002 року № 39. – Електронний ресурс: Режим доступу: <http://www.uazakon.com/document/spart05/inx05415.htm>

7. Наказ Голодержслужби України «Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» від 31 жовтня 2003 року №122. – Електронний ресурс: Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1063-03>
8. Нижник Н.Р., Пашко Л.А. Оцінювання як основа управління людськими ресурсами у сфері державного управління // Університетські наукові записки: Часоп. Хмельниц. ун-ту упр. та права. – 2005. – № 1-2 (13-14). – С. 244–251.
9. Пашко Л. Досвід вивчення проблем оцінювання людських ресурсів у державному управлінні // Зб. наук. пр. НАДУ. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – Вип. 1. – С. 26–37.
10. Пашко Л. Значення і роль об'єктивного оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління // Вісн. НАДУ. – 2004. – № 4. – С. 106–111.
11. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року” від 27.06.2012 р. № 411-р. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>
12. Cook M. Personel Selction and Productivity. – Chichchester: Wiley, 1993. – 37 p.
13. Pająk W. Personnel audit process / Wojciech Pająk // Business, Management and Education. – 2012. – № 10 (1): – P. 25–37.
14. Public sector management in Europe / Ed. by Norman Flynn and Franz Strehl. – SAGE Publications, 2007. – 311 p.
15. Ukraine Governance Assessment (Update – February 2007). – Електронний ресурс: Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/storinki-sigma/ocinka-derzhavnogo-upravlinnya-za-bazovimi-pokaznikami-sigma.html>.