

*Набока Людмила Віталіївна,
к.держ.упр., доц., доцент кафедри державного управління,
ХарPI НАДУ, м. Харків
ORCID 0000-0001-8718-823X*

УДК 35.08

doi 10.34213/db.19.02.14

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У статті обґрунтовано комплексний підхід до оцінювання якості та результативності діяльності служб управління персоналом органів публічної влади, що передбачає розробку факторно-критеріальних моделей за кожним напрямом управління персоналом з визначенням змісту управлінської діяльності, її вагомості у загальному процесі управління службою, критеріїв та показників оцінювання. Його застосування дозволить оцінювати фактичну роботу служби, відстежувати її у динаміці та розробляти програми для удосконалення подальшого функціонування і розвитку.

Ключові слова: служба управління персоналом органу публічної влади; оцінювання якості, результативності, ефективності, споживачі та замовники послуг; внутрішня та зовнішня оцінка діяльності служби управління персоналом.

Постановка проблеми. В умовах реформування системи державної влади в Україні значна увага має приділятися питанням підвищення якості та результативності діяльності органів, які її представляють на різних рівнях управління, в різних сферах і галузях діяльності. Це зумовлено тим, що перехід до нової сервісної моделі управління в державі призводить до ускладнення відносин, розширення зв'язків суб'єктів і об'єктів управління у внутрішньому і зовнішньому середовищах системи управління, інтенсивного розвитку та змін у методах і формах праці, що в свою чергу вимагає більш гнучких структур та методів діяльності органів влади, ефективнішого використання кадрового потенціалу працівників. В Україні робота з розроблення національної системи критеріїв і показників оцінювання якості та ефективності діяльності органів публічної влади ще триває. Перш за все це пов'язано з перманентним реформуванням системи державного управління та непослідовністю державної політики щодо визначення її оптимальної моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тривалий час у вітчизняній

науці та практиці управління застосовувався підхід, який переважно зосереджувався на персональній оцінці професійних якостей державних службовців. Чимала кількість наукових публікацій присвячена пошуку ефективних форм і технологій її здійснення [1; 9; 18; 20; 21]. Дослідження теоретичних основ оцінювання діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування, визначення їх ефективності та якості роботи теж привертала увагу науковців і розглядалися у працях Г. Одінцової, Н. Мельтюхової [3; 21], В. Дзюндзюка [3], Л. Приходченко [10], М. Іжі [6], А. Чемериса [24], Т. Проценко [16], О. Федорчака [23], А. Гошка [2], В. Сорока [19] та багатьох ін. Однак ці наукові розвідки стосувалися переважно питань загальної оцінки діяльності органів державної влади, а оцінка персоналу розглядалася лише як їх складова. Таким чином, комплексного підходу до оцінки результативності, якості та ефективності діяльності органів публічної влади, а особливо їх служб управління персоналом, на жаль, сформовано не було.

Лише з початком реалізації реформи державного управління у 2016 р. цим питанням почала приділятися більша увага: у Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року містяться розділи “Державна служба та управління людськими ресурсами” і “Підзвітність – організація, прозорість, нагляд”, розроблено план заходів з їх реалізації у 2020–2021 рр. [3], підготовлено Методичні рекомендації щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади [12], Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [16], Типові завдання, ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2019 р. [14], Методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В” [13] та ін. Втім єдиної

системи оцінювання роботи органів публічної влади в Україні все ще не створено.

Мета статті полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до оцінювання якості та результативності діяльності служб управління персоналом органів публічної влади на основі розробки факторно-критеріальних моделей.

Виклад основного матеріалу дослідження. У будь-якій організації служба управління персоналом є надзвичайно важливим підрозділом, адже вона покликана працювати з найціннішим ресурсом будь-якої соціальної системи – людьми, створювати безпечні умови для їх ефективної трудової діяльності, а також забезпечувати розвиток їх та органу влади в цілому. Поняття “результативність”, “ефективність” і “якість” з різних точок зору, але в єдиному комплексі мають характеризувати роботу цієї служби і містити набір чітких критеріїв і показників, які дозволятимуть визначати динаміку змін діяльності внаслідок цілеспрямованого впливу.

У науковій літературі існує чимало підходів до визначення цих понять. Найчастіше під результативністю розуміють рівень досягнення поставленої мети (отримання запланованих результатів або досягнення намічених показників) безвідносно до витрат, пов’язаних із отриманням результату [7]. Тобто результативність – це характеристика процесу, що вказує на ступінь відповідності результату цього процесу вимогам (цілям) (наприклад, “Чи робимо ми те, що потрібно?”) [19].

У публічному адмініструванні результативність відбиває виконання розпоряджень, дотримання обмежень і регламенту, виконання управлінських рішень, нерідко пов’язаних із досягненням соціальних ефектів, що мають якісний характер і важко піддаються кількісному вимірюванню. Інколи результативність ще називають ефектом, тобто ці поняття ототожнюються. Якщо ж ефект порівнюється із витратами на його досягнення, мова йде про ефективність [7]. Отже, ефективність управління – це результат, порівняння із затратами на його досягнення (вони включають не лише прямі витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію управлінських рішень) [1]; це

характеристика процесу, яка дає уявлення про те, наскільки процес дозволяє отримати заданий результат за мінімальної вартості ресурсів (“Чи правильно ми це робимо?”) [19].

Зазвичай, до складових ефективності управління персоналом відносять:

– економічну ефективність, що характеризує досягнення цілей органу влади шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів;

– соціальну ефективність, що характеризує ступінь задоволення потреб та інтересів працівників у професійному розвитку;

– організаційну ефективність, що дозволяє визначати цілісність і організаційну оформленість органу влади, його спроможність досягати поставлених цілей [1].

Служби управління персоналом органів влади здійснюють організацію процесів у єдиному комплексі як для органу влади в цілому, так і виконують завдання поставлені безпосередньо перед службою: організаційний розвиток органу влади, реалізація кадрової політики, робота з персоналом, оцінка результатів і витрат на утримання персоналу, його навчання, підвищення кваліфікації, дослідження рівня задоволеності роботою, оцінка її результативності тощо. Тому показники оцінки їх діяльності мають включати як критерії економічної ефективності (наприклад, співвідношення результатів роботи і витрат на персонал, що розглядається з точки зору поставлених організаційних цілей), так і оцінки організації внутрішніх процесів у службі: ступінь відповідності результатів її діяльності потребам розвитку та функціонування різних груп споживачів, оцінку наданих послуг і ступінь задоволеності обслуговуванням їх споживачами тощо. А це вже оцінка якості роботи служби, тобто визначення міри відповідності послуги вимогам і очікуванням клієнтів та зацікавлених осіб.

Варто зауважити, що більшість дослідників при оцінці якості враховує тільки споживачів – персонал органу влади, для якого важливими є створення умов для професійного самовираження, максимального виявлення і розвитку

творчих здібностей, здатностей і обдарувань, комфортного самопочуття в колективі, забезпечення психофізіологічного, психоемоційного здоров'я і безпечних умов праці, належна матеріальна оцінка їхньої діяльності – заробітна плата тощо. Однак на формування і реалізацію кадрової політики в органі влади, а отже, визначення змісту діяльності його служби управління персоналом впливає велика кількість замовників послуг цього підрозділу, а саме:

– керівництво органу влади, яке розробляє стратегію його розвитку, у зв'язку з чим персонал має бути готовим до виконання нових завдань, реалізації інноваційних підходів і технологій, отже, кадрова служба має завчасно спланувати роботу щодо розвитку, вдосконалення чи оволодіння (набуття) працівниками новими компетентностями; провести аналітичні дослідження щодо організаційних змін, які відбудуться в органі влади, запланувати їх впровадження; відповідно до чинного трудового законодавства спрогнозувати зміни, які можуть відбутися не лише в організаційній структурі, функціях і повноваженнях, а й змін у трудових відносинах між органом влади як роботодавцем та державним службовцем – найманим працівником;

– керівники структурних підрозділів, які висувають вимоги до фахових знань, умінь та навичок претендентів на посади державної служби та подальшої їх роботи на відповідних посадах, здійснюють оцінку відповідності компетентностей динамічним змінам у процесі реалізації функцій і повноважень, вимогам, що висуваються до системи публічного управління в цілому, які кадрова служба має враховувати під час організації конкурсів на вакантні посади; під час визначення завдань, критеріїв, показників, а в подальшому під час проведення оцінки відповідності їм діяльності державних службовців;

– громадяни як споживачі адміністративних послуг органу влади в цілому, які висувають вимоги до рівня обслуговування, консультування, толерантної та етичної поведінки державних службовців, що спонукає кадрові служби до організації роботи з психологічного супроводу працівників та розробки системи заходів з формування організаційної культури;

– інші органи публічної влади, з якими відбувається взаємодія у процесі спільної реалізації функцій і завдань, яка спонукає до розвитку навичок з цільовизначення, вміння працювати в команді, нести колегіальну і персональну відповідальність тощо;

– сфера чи галузь управління, територіальна громада в цілому, які зацікавлені в залученні та проходженні державної служби та служби в органах місцевого самоврядування активними, ініціативними, небайдужими, патріотично налаштованими громадянами, які відповідально ставляться до виконання покладених обов'язків і сприяють поліпшенню добробуту громади, розвитку держави, конкретного органу влади тощо.

Очевидно, що кожен із перелічених замовників висуває різні вимоги, задовольнити, які одночасно дуже складно, по-різному ставиться до результатів діяльності служби управління персоналом, а отже, неоднаково оцінює ефективність і якість її роботи. Всі ці вимоги і побажання замовників і споживачів до результатів діяльності служби управління персоналом мають постійно відстежуватися її керівництвом і враховуватися у процесі поліпшення роботи.

На думку науковців [19], ефективність функціонування системи управління персоналом повинна мати конкретне вираження і визначатися її внеском у досягнення організаційних цілей. При цьому ефективним вважається управління, за якого персонал органу влади успішно використовує свій потенціал для реалізації поставлених перед ним цілей.

Спроможність оцінити результативність, ефективність і якість діяльності служби управління персоналом залежить від чіткості формулювання цілей, завдань і функцій, планів і програм їх розвитку з детальним визначенням часових матеріальних, фінансових, інформаційних та інших необхідних ресурсів, джерел їх надходження, відповідальних осіб за виконання роботи тощо. Втім аналіз положень Закону України “Про державну службу” [11] і Типового положення про службу управління персоналом державного органу [12] свідчить, що в них не визначено мети діяльності, а значить, не вимагається

її формулювання у положеннях, що розробляються для реально функціонуючих служб управління персоналом органів публічної влади, тому на це питання на практиці ніхто не зважає.

У науковій літературі під метою мають на увазі конкретний стан окремих характеристик (показників) діяльності органу публічної влади у певний момент часу, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність [3]. Відсутність мети ускладнює діяльність органу влади, впливаючи на планування, визначення пріоритетів при розподілі ресурсів і завдань, формуванні структури органу влади тощо. Мета конкретизується у завданнях і функціях, а функції обумовлюють побудову структури та технологію здійснення управлінських процесів. Зважаючи на це, можна сформулювати таке визначення мети діяльності служби управління персоналом органу публічної влади – це забезпечення якісного формування і ефективного використання кадрового потенціалу працівників у відповідності до цілей діяльності і стратегії розвитку органу публічної влади.

Згідно з чинним законодавством [11] зміст роботи служби управління персоналом спрямовується на виконання 8 основних завдань:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- добір персоналу державного органу;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

За цими напрямками мають бути визначені функції управління, результати, що отримуватимуться внаслідок їх реалізації, та критерії і показники, за якими може бути встановлено рівень досягнення цього результату. Втім формулювання окремих завдань не дозволяє забезпечити чіткість формулювання та закріплення конкретних видів робіт (функцій) для їх досягнення. Наприклад, перше завдання є загальним і характеризує увесь спектр робіт в органі влади, пов'язаний з кадровою роботою та управлінням персоналом, його розкривають усі інші завдання, тому конкретні показники і критерії його виконання та оцінювання не можуть бути сформульовані. Теж саме стосується і сьомого завдання, що передбачає здійснення організаційно-методичного керівництва та контролю за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах, адже не всі органи їх мають у своєму підпорядкуванні, тому його реалізація втрачає актуальність серед значної кількості органів публічної влади.

Аналіз практичної роботи служб управління персоналом в сучасних умовах свідчить, що для виконання передбачених законодавством завдань та обов'язків реалізується значна кількість функцій, які містять великий обсяг робіт за кожним напрямом. Найбільш значущими є такі: організаційний розвиток органу влади; визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку і планування персоналу в органі влади; добір і розстановка кадрів; адаптація персоналу; розвиток персоналу; навчання, підготовка і перепідготовка персоналу; мотивація персоналу; забезпечення здоров'я та безпеки персоналу; психологічний супровід персоналу; розгляд скарг і вирішення трудових спорів; оцінювання персоналу; облік персоналу; моніторинг ефективності використання персоналу; контроль дисципліни; визначення заробітної плати і документальне забезпечення підстав для здійснення різних виплат на персонал; кадрове діловодство; консультування; надання послуг; організаційно-методичне керівництво (у разі наявності підпорядкованих територіальних органів або структурних підрозділів у органі влади); управління службою; запобігання дискримінації працівників та ін.

За кожним із наведених напрямів діяльності робота має плануватися, організовуватися, мотивуватися і контролюватися, а показники оцінювання повинні містити критерії, які у комплексі відобразять її результативність, якість та ефективність.

У теорії управління існує низка різних підходів і методик, які дозволяють здійснювати своєчасний, об'єктивний і всеохоплюючий аналіз ефективності функціонування організацій. До них відносять впровадження збалансованої системи показників ефективності (Balanced ScoreCard, BSC), TQM (Total Quality Management), ISO (International Standardization) та інші. Їх можна адаптувати чи використати елементи для формування вітчизняної системи оцінювання діяльності служб управління персоналом в органах публічної влади.

Оцінка діяльності служб управління персоналом – це систематичний і планомірно організований процес, спрямований на порівняння витрат і результатів, пов'язаних з діяльністю кадрових служб, а також співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності організації в цілому [22]. Вона ґрунтується на визначенні ефективності кадрової роботи, спрямованої на досягнення цілей організації та якісне виконання поставлених перед нею завдань. Результати оцінки є підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на основних проблемах управління персоналом (якість кадрової роботи, задоволеність працівників організації, виконавча дисципліна, плинність кадрів тощо).

Оцінку діяльності кадрових служб можна здійснювати за різними критеріями. Наприклад, В. Польова для оцінки кадрових служб пропонує застосувати збалансовану систему показників ефективності (BSC-HR Service), взявши за основу для розроблення збалансованих показників не загальну стратегію розвитку організації, як у бізнес-структур, а цілі, функції, завдання та обов'язки, покладені на відповідні служби / відділи. До складу системи автором пропонується ввести чотири групи зведених показників: персонал та організаційний розвиток, внутрішні процеси, фінанси та економія витрат,

задоволеність споживачів, на основі яких розраховується інтегральний показник ефективності (Integrated Performance Indicator) роботи кадрової служби / відділу [8]. Такий підхід до оцінювання ефективності діяльності служб управління персоналом дозволяє сконцентрувати увагу на головних проблемах у роботі з персоналом, виправити виявлені недоліки; запровадити систему преміювання задля мотивації працівників кадрових служб / відділів, однак недостатньо враховує питання удосконалення взаємодії зі споживачами, управлінський вплив на діяльність служби управління персоналом тощо.

Н. Привалова пропонує в основу оцінки ефективності діяльності служби управління персоналом покласти моніторинг персоналу, який вимагає застосування низки критеріїв, які дозволяють визначити адекватність кадрової стратегії до стратегії відповідного органу і включають серед іншого: оцінку компетенції працівників, їх мотивацію, ефективність діяльності, витрати на оплату праці, чисельність працівників за окремими категоріями зайнятості, а також обсяг найму, пересувань (ротації) і звільнень тощо [9]. Також автор підкреслює, що оцінка професійності персоналу органів публічної влади тісно пов'язана із ефективністю управлінської діяльності. Тому пропонує її вимірювати за показниками, що умовно поділяються на три блоки: економічний, організаційний, особистісний.

Ці підходи з різних точок зору розкривають можливості оцінювання діяльності служб управління персоналу, втім у кожному з них перевага надається певній складовій ефективності, у той час як якість та результативність є допоміжними критеріями для їх визначення. Тому для забезпечення комплексного підходу до оцінювання сучасної діяльності служб управління персоналом в органах влади пропонується використовувати факторно-критеріальний підхід, який дозволяє за кожним напрямом управління персоналом розробляти моделі з визначенням змісту управлінської діяльності, її вагомості у загальному процесі управління службою, критерії та показники оцінювання.

При цьому кожним органом влади, зважаючи на специфіку його

діяльності, функції, технології підбору та використання кадрів, можуть розроблятися моніторингові програми-доповнення, які розширюватимуть спектр досліджуваних питань, що дозволить скоротити витрати часу на збір, обробку та узагальнення інформації і вивільнити його на вивчення якості організації процесу управління, розробку рекомендацій, стратегічне планування. Крім того, це сприятиме організації єдиної системи звітності, формуванню банку даних про кадрове забезпечення системи публічного управління та ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень, розробці реалістичних програм розвитку. З огляду на це, оцінка діяльності служби управління персоналом має здійснюватися як у внутрішньому середовищі служби, так і споживачам та замовниками її послуг, тобто керівництвом органу влади, керівниками і працівниками інших структурних підрозділів (персоналом), працівниками територіальних підрозділів (у разі їх наявності), представниками інших установ і організацій, з якими взаємодіє служба.

Наприклад, здійснювати внутрішню оцінку діяльності служби управління персоналом органу публічної влади доцільно за критеріями, згрупованими за п'ятьма основними напрямками: якість цілевизначення та планування, участь служби в організації діяльності органу влади, забезпечення організаційного розвитку органу влади, внутрішня організація роботи служби управління персоналом, якість взаємодії служби з персоналом (табл. 1).

Для зовнішньої оцінки діяльності служби управління персоналом можна використовувати такі критерії і показники, як: доступність послуг, відкритість і прозорість діяльності служби, ефективність управлінської діяльності, чутливість до потреб споживачів, участь і партнерство. Узагальнення цих критеріїв, показників та визначення вагомості кожного напрямку та його складових наведено в табл. 2. Безумовно, дослідження за кожним показником необхідно продовжувати і розширювати, визначати конкретні методики розрахунку та періодичність їх застосування за кожним критерієм з оцінки діяльності служби управління персоналом.

Таблиця 1

Критерії та показники внутрішньої оцінки діяльності служби управління персоналом

№ з/п	Критерії визначення	Вагомість напрямків	Показники	Вагомість складових	Ступінь прояву складових
1	2	3	4	5	6
1	Якість цілевизначення та планування	0,2	Чіткість формулювання цілей у планах, програмах служби	0,15	
			Стратегічна орієнтація планів, програм графіків	0,1	
			Досяжність цілей, визначеність показників їх оцінювання	0,15	
			Реалістичність планів, відсоток їх виконання	0,15	
			Врахування у процесі формування стратегії розвитку служби і персоналу, її планів та графіків роботи потреб і запитів споживачів (персоналу)	0,15	
			Узгодженість планів служби та її фінансового забезпечення	0,2	
			Рівень сформованості пріоритетних цінностей, які сприяють досягненню стратегії розвитку	0,1	
Всього			1		
2	Участь служби в організації діяльності органу влади	0,2	Наявність і якість організаційно-розпорядчих документів, що регламентують організацію роботи з персоналом, своєчасність їх розробки, внесення змін та доповнень	0,1	
			Конкретність формулювання цілей, функцій підрозділів, забезпеченість їх повноваженнями та механізмами реалізації	0,1	
			Рациональність розподілу функцій між працівниками у підрозділах	0,1	
			Рациональність організаційної структури	0,1	
			Якість підбору працівників	0,15	
			Якість координаційної роботи	0,05	
			Конструктивність і доступність консультацій	0,1	
			Якість адаптації працівників до нових умов	0,1	
			Ефективність мотивації	0,1	
			Рівень сформованості трудової дисципліни	0,1	
Всього			1		
3	Забезпечення організаційного розвитку	0,2	Конкретність заходів у стратегії розвитку персоналу як складової стратегії розвитку органу влади, планів заходів щодо її реалізації за кожним напрямом діяльності служби (навчання персоналу, стажування, формування організаційної культури, особистісного розвитку тощо)	0,2	
			Своєчасність аналізу організаційної структури та її відповідність змінам у цілях і функціях	0,2	
			Ступінь використання інноваційних кадрових технологій, відкритість до змін	0,1	
			Визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку і планування розвитку потенціалу його працівників	0,25	
			Ефективність прогнозування і планування фінансових ресурсів для реалізації стратегії, планів, програм	0,1	
			Ступінь сформованості корпоративних цінностей та організаційної культури	0,15	
Всього			1		

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
4	Внутрішня організація роботи служби управління персоналом	0,2	Раціональність розподілу функцій між працівниками служби управління персоналом	0,15	
			Своєчасність і прозорість прийняття рішень	0,1	
			Ступінь взаємодії служби з іншими підрозділами	0,1	
			Обґрунтованість стилю управлінської діяльності	0,05	
			Стабільність кадрового складу та фахова відповідність працівників цілям, завданням і функціям	0,15	
			Чіткість і обґрунтованість системи звітності з кадрових питань	0,05	
			Якість реалізації кадрових технологій (добір, просування, оцінювання, розвиток, мотивація)	0,15	
			Забезпечення безпеки і психоемоційного здоров'я	0,1	
			Стан звітності з кадрових питань	0,05	
			Якість ведення кадрової документації	0,1	
				Всього	
5	Якість взаємодії служби з персоналом	0,2	Якість складання і ступінь виконання програм розвитку персоналу у відповідності до стратегії розвитку органу влади та планів особистісного і професійного розвитку працівників	0,15	
			Результативність складання і виконання програм розвитку персоналу за результатами оцінювання	0,1	
			Доступність інформації про внутрішню діяльність служби	0,05	
			Проведення внутрішніх семінарів та організація участі персоналу в зовнішніх заходах з підвищення кваліфікації чи навчання	0,05	
			Якість надання соціальних послуг, консультацій	0,1	
			Відкритість керівництва і працівників служби для взаємодії з персоналом органу влади	0,1	
			Об'єктивність системи контролю	0,15	
			Ефективність системи мотивації	0,15	
			Рівень залученості персоналу (виконавців) до обговорення та пошуку шляхів вирішення проблем розвитку органу влади та кадрових питань	0,1	
				Аналіз скарг та пропозицій	
	Всього		1		

Постійність проведення такої роботи є своєрідним моніторингом ефективності, якості та результативності реалізації кадрової політики в органі влади, а також добору, використанню і розвитку його персоналу. Впровадження в практику цього підходу дозволить не тільки детально визначати зміст роботи служб управління персоналом, оцінювати її ефективність і результативність, а й у динаміці відстежувати якість виконання, обґрунтованість і доцільність прийняття рішень, забезпечувати своєчасне виявлення відхилень від запланованого та усувати несприятливі наслідки діяльності, убезпечувати від необґрунтованих і неефективних витрат, формувати більш раціональну взаємодію зі споживачами та замовниками послуг.

Таблиця 2

Критерії та показники зовнішня оцінки діяльності служби
управління персоналом

№ з/п	Критерії визначення	Вагомість напрямків	Показники	Вагомість складових	Ступінь прояву складових
1	2	3	4	5	6
1	Доступність і якість послуг	0,2	Своєчасність отримання управлінської інформації	0,15	
			Рациональність розподілу функцій між працівниками у структурних підрозділах	0,2	
			Чіткість і обґрунтованість системи звітності	0,1	
			Конструктивність і доступність консультацій	0,1	
			Якість соціальних послуг	0,05	
			Задоволення мовних потреб споживачів і замовників	0,05	
			Інформативність і корисність організаційних методів управління (нарад, колегій, семінарів)	0,15	
			Якість координаційної роботи	0,1	
			Використання сучасних інформаційних технологій	0,05	
			Обґрунтованість стилю управлінської діяльності	0,05	
	Всього			1	
2	Відкритість і прозорість діяльності	0,2	Відкритість керівництва і працівників для зовнішніх перевірок	0,15	
			Прозорість процесу прийняття рішень	0,2	
			Співучасть у плануванні роботи	0,15	
			Доступність інформації про внутрішню діяльність служби	0,1	
			Відкритість розгляду конфліктних ситуацій та трудових спорів	0,1	
			Наявність сайту чи web-сторінки в інформаційній мережі Інтернет, постійне оновлення інформації	0,1	
			Своєчасність повідомлень про зміни умов праці	0,1	
			Прозорість конкурсів	0,1	
	Всього			1	
3	Ефективність управління службою управління персоналом	0,2	Реалістичність планів, аналіз їх виконання	0,15	
			Рациональність управління фінансами	0,1	
			Ефективність кадрового менеджменту	0,2	
			Об'єктивність системи контролю	0,15	
			Ефективність системи мотивації	0,1	
			Якість стратегічного планування	0,1	
			Стан обміну управлінською інформацією	0,1	
			Інноваційність і відкритість до змін	0,1	
	Всього			1	
4	Чутливість до потреб споживачів	0,2	Враховання у процесі формування стратегій, планів, графіків потреб і запитів споживачів	0,15	
			Враховання індивідуальних особливостей розвитку при розподілі праці, переміщенні, формуванні програм розвитку	0,2	
			Спрямованість завдань і заходів у плані роботи служби на вирішення питань, які хвилюють персонал органу влади	0,15	
			Випереджаючий характер управлінської діяльності	0,2	
			Проведення внутрішніх семінарів та тренінгів	0,15	
			Аналіз скарг і пропозицій	0,15	
	Всього			1	

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
5	Участь і партнерство	0,2	Рівень залученості персоналу (виконавців) до обговорення та пошуку шляхів вирішення проблем розвитку органу влади та кадрових питань	0,3	
			Рівень укладення і результативність реалізації колективної угоди	0,15	
			Результативність співпраці з профспілкою	0,2	
			Результативність вирішення актуальних питань функціонування органу влади з вищим керівництвом, вирішення кадрових питань з Національним агентством України з питань державної служби	0,2	
			Ефективність міжгалузевого, міжрегіонального, міжнародного співробітництва	0,15	
Всього			1		

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.

Отже, в період незалежності України у вітчизняній науці та практиці управління застосовувався підхід, який переважно зосереджувався на персональній оцінці професійних характеристик державних службовців, а у дослідженнях якості, результативності та ефективності діяльності служб управління персоналом органів влади перевага надавалася оцінці економічної ефективності і не достатньому врахуванні чинників, які виявляють соціальну та організаційну ефективність. Частково це обумовлено тим, що у базових документах, які регламентують процеси формування та організації діяльності органів публічної влади, у тому числі і їх служб управління персоналом, не висувається вимога чіткості визначення і формулювання мети їх діяльності, яка обумовлює їх місце в організаційній структурі системи управління, конкретизує зміст, методи і форми роботи. Відсутність мети не дозволяє визначати реальну результативність діяльності, оцінювати її якість та ефективність.

Запропоновано розглядати мету діяльності служб управління персоналом органів публічної влади як забезпечення якісного формування і ефективного використання кадрового потенціалу працівників у відповідності до цілей діяльності і стратегії розвитку органу публічної влади. Для оцінки рівня її досягнення варто залучати як надавачів послуг у сфері кадрового забезпечення (працівників служби), так і споживачів їх послуг, до яких пропонується відносити персонал органу влади в цілому, вище керівництво, представників органів влади, з якими відбувається взаємодія, громадськість.

Обґрунтовано доцільність застосування факторно-критеріального підходу до проведення комплексної оцінки ефективності, якості та результативності діяльності служб управління персоналом, який дозволяє за кожним напрямом роботи з персоналом розробляти моделі їх оцінки, визначати критерії та показники оцінювання відповідно до змісту управлінської діяльності, їх вагомість у загальному процесі управління службою.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Гошко А. Оцінка діяльності місцевих органів самоврядування : монографія. Київ : Соборна Україна, 1998. 380 с.
3. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у табл. і схем. / за заг. ред. Г. С. Одінцової. Харків : ХарPI УАДУ, 2002. 492 с.
4. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 18.11.2019).
5. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2003. 236 с.
6. Іжа М. М., Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності системи органів публічної влади: досвід наукового супроводження. *Вісник державної служби України*. 2009. № 1. С. 52–57.
7. Організація кадрової роботи : конспект лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2013. 142 с.
8. Польова В. В. Щодо оцінки якості роботи кадрових служб. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 390–396.
9. Привалова Н. В. Щодо проблем моніторингу персоналу державного управління та шляхів її вирішення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2016. Вип. 19. С. 117–130.
10. Приходченко Л. Ефективність державного управління: критерії та підходи до оцінювання. *Теорія та практика державного управління*. 2006. Вип. 3 (15). С. 139–146.
11. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/889-19> (дата звернення: 21.11.2019).
12. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.04.2019 р. № 80-19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v_080859-19?lang=ru (дата звернення: 17.11.2019).
13. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В” : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27.11.2017 р. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0237859-17> (дата звернення 21.11.2019).
14. Про затвердження Типових завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2019 рік : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1030-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1030-2018-%D1%80> (дата звернення: 21.11.2019).
15. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом

державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 року № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16> (дата звернення: 12.11.2019).

16. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/640-2017-%D0%BF> (дата звернення: 23.11.2019).

17. Проценко Т. Критерії оцінки управлінської діяльності органів виконавчої влади в регіоні. *Управління сучасним містом*. 2001. № 7/9 (3). С. 18–22.

18. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

19. Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2012. 260 с.

20. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.

21. Територіальне управління: проблеми, рішення, перспективи : кол. монографія / за заг. ред. проф. В. В. Корженка. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2004. 216 с.

22. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. Москва : ИНФРА-М, 1997. 256 с.

23. Федорчак О. Оцінювання діяльності обласних державних адміністрацій на основі збалансованої системи показників. *Науковий вісник*. 2012. Вип. 10. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik10/fail/Fedorchak.pdf (дата звернення: 20.11.2019).

24. Чемерис А. О., Артрим І. І., Рудніцька Р. М. Оцінка ефективності управління в районних державних адміністраціях : монографія. Львів : ЛРІДУ, 2005. 296 с.

References

1. Balabanova, L.V., Sardak, O.V. (2011). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: Tsentri uchbodoi literatury [in Ukrainian].

2. Hoshko, A. (1998). *Otsinka diial'nosti mistsevykh orhaniv samovriaduvannia*. Kyiv: Soborna Ukraina [in Ukrainian].

3. *Derzhavne upravlinnia i menedzhment [Public Administration and Management]*. (2002). H.S Odintsova (Ed.). Kharkiv [in Ukrainian].

4. *Deiaki pytannia reformuvanniz derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.06.2019 r. № 474-p.* (2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/474-2016-%D1%80>.

5. Dziundziuk, V.B. (2003). *Efektynnist' diial'nosti publichnykh orhanizatsiy*. Kharkiv: Vyd-vo KRI NAPA “Mahistr” [in Ukrainian].

6. Yizha, M.M., Prukhodchenko, L.L. (2009). *Zabezpechennia efektyvnosti systemy organiv publichnoii vlady: dosvid naukovooho suprovpdzhennia*. *Visnyk derzhavnoi slyzhby – Bulletin of the State Service*, 1, 52–57 [in Ukrainian].

7. *Orhanizatsiia kadrovoi roboty* (2013). Ternopil' [in Ukrainian].

8. Pol'ova, V.V. (2014). *Shchodo otsinky yakosti roboty kadrovnykh sluzhb. Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labour relation: teory and practice*, 1, 390–396 [in Ukrainian].

9. Pryvalova, N.V. (2016). *Shchodo problem monitorynhu personal derzhavnoho upravlinnia ta shliakhiv ii vyrishennia. Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and applied issues of state-building*, 19, 117–130 [in Ukrainian].

10. Prukhodchenko, L. (2006). *Efektynnist' derzhavnoho upravlinnia: kryterii ta pidkhody do otsiniuvannia. Teoria ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Administration*, 3 (15), 139–146 [in Ukrainian].

11. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/889-19>.

12. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsij shchodo provedennia poperedn'oho obstezhennia systemy upravlinnia yakistiu ministerstva, inshoho tsentral'noho orhanu vykonavchoi vlady: nakaz Natsional'nogo ahenstva Ukrainy z pytan' derzhabnoi sluzhby vid 26.04.2019 r. № 80-19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v_080859-19?lang=ru.

13. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsij shchodo vyznachennia zavdan' i kliuchovykh pokaznykiv rezul'tatyvnosti, efektyvnosti ta yakosti sluzhbovoi diial'nosti derzhavnykh slyzhbovtziv, yaki zajmaiutn' posady derzhavnoi sluzhby katehorij "B" i "V": nakaz Natsional'nogo ahenstva Ukrainy z pytan' derzhabnoi sluzhby vid 27.11.2017 r. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0237859-17>.

14. Pro zatverdzhennia typovykh zavdan', kliuchovykh pokaznykiv rezul'tatuvnosti efektyvnosti ta yakosti sluzhbovoi diial'nosti derzhavnykh slyzhbovtziv, yaki zajmaiutn' posady kerivnykiv tsentral'nykh orhaniv vykonavchoi vlady, na 2019 rik: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.12.2018 r. № 1030-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1030-2018-%D1%80>.

15. Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro sluzhbu upravlinnia personalom derzhavnogo organu: nakaz Natsional'nogo ahenstva Ukrainy z pytan' derzhabnoi sluzhby vid 03.03.2016 r. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16>.

16. Pro zatverdzhennia Typovoho poriadku provedennia otsiniuvannia sluzhbovoi diial'nosti derzhavnykh slyzhbovtziv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23.08.2017 r. № 640. Data onovlennia: 12.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/640-2017-%D0%BF>.

17. Protsenko, T. (2001). Kryterii otsinky upravlins'koi diial'nosti orhaniv vykonavchoi vlady v rehioni. *Upravlinnia suchasnym mistom – Managing a modern city*, 7/9 (3), 18–22 [in Ukrainian].

18. Savchenko, V.A. (2002). *Upravlinnia rozvytkom personalu*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

19. Soroko, V.M. (2012). Rezul'tatuvnist' ta efektyvnist' derzhavnogo upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

20. Suchasna tekhnolohiia otsiniuvannia personau ta kadrovoho potentsialu orhanizatsii i ii sotsial'no-psykholohichnyj aspekt. (2013). V.M. Martynenko, Yu.D. Dreval', Yu.V. Konotoptseva et al. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

21. Terytorial'ne upravlinnia: problem, rishennia, perspektyvy. (2004). V.V. Korzhenko (Ed.). Kharkiv: Vyd-vo KRI NAPA "Mahistr" [in Ukrainian].

22. *Upravlenie personalom orhanizatsiej* (1997). A.Ya. Kibanova (Ed.). Moscow: INFRA-M [in Russian].

23. Fedorchak, O.O. (2012). Otsiniuvannia diial'nosti oblasnykh derzhavnykh administratsij na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv. *Naykovyj visnyk – Academic papers collection*, 10. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/visnik10/fail/Fedorchak.pdf [in Ukrainian].

24. Chemerys, A.O., Artrym, I.I., Rydnits'ka, R.M. (2005). Otsinka efertyvnosti upravlinnia v rajonnykh derzhavnykh administratsiiakh. L'viv: LRIDU [in Ukrainian].

Naboka L. V.,

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of Public Administration Department,
KRI NAPA, Kharkiv
ORCID 0000-0001-8718-823X*

Implementing Quality Assessment of Personnel Management Services Performance in Public Authorities

The paper is devoted to the issues of improving the quality and performance of personnel management services in public authorities, assessment of their work under the current conditions of reform, which gain a special importance, contributing to a greater focus on achievement of more

ambitious goals in the field of personnel management, satisfaction of the professional needs and interests of employees and a more rational service organization.

It has been determined that the domestic legislative and normative legal acts do not include a clear stating of a personnel management service mission, its performance criteria and measures. This makes it impossible to determine the actual performance, affecting the quality of personnel development planning, their mastering of new competences with regard to public authorities development trends.

It is proposed to interpret the objective of personnel management service as ensuring a quality formation and effective use of staff potential in accordance with the mission and development strategy of a public authority, which should be performed by both staffing service providers (staff of personnel services) and service users and customers who are supposed to include collaborating representatives of top management and public officials, and the general public.

The expediency of using a factor-categorical approach to a comprehensive assessment of efficiency, quality and performance of personnel management services has been substantiated, which allows creating assessment models, criteria and measures according to the content of each managerial activity and its significance for the general process of service management. The criteria and measures for internal and external assessment of personnel management service have been developed, making it possible to assess the actual performance of the service, monitoring its dynamics and designing programs for its improved functioning and development.

Keywords: personnel management service in public authorities; assessment of quality, performance and efficiency; service users and customers; internal and external assessment of personnel management service activity; development.

Надійшла до редколегії 29.11.2019 р.

