

і скільки та якої кваліфікації працівники потрібні.

Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності будь-якого державного органу влади та місцевого самоврядування саме завдяки: оптимізації використання персоналу; удосконаленню процесу наймання на роботу; організації професійного навчання; скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок послідовної та активної політики на ринку праці.

Отже, говорячи про кадрову політику в державних органах влади та органах місцевого самоврядування, слід вважати, що одним із напрямів кадрової роботи є прогнозування та планування кадрових потреб, визначення оптимально необхідної кількості працівників, їх посадової категорійності та рівня спеціальної професійної підготовки.

Список використаних джерел

1. Гайдученко С.О. Кадрове планування у сфері державної служби: цілі, завдання, заходи [Електронний ресурс] / С. О. Гайдученко // Режим доступу до статті: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/06.pdf>

2. Бурбика М. М. Робота з персоналом в органах прокуратури України: організаційно-правові питання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : 12.00.07 / М. М. Бурбика. – Х., 2007. – 20 с.

Уляна ГРОМОВИК

Тернопільський національний економічний університет
м.Тернопіль
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту та публічного управління Васіна А.Ю.)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ ОРГАНІ

Сучасна практика оцінювання діяльності державних службовців ґрунтується на положеннях та методичних рекомендаціях, виписаних в «Типовому порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [6], затвердженому Постановою Кабінету міністрів України 23.10.2017р. Відповідно до рекомендованого порядку, методичне та організаційне забезпечення оцінки діяльності здійснюється службою управління персоналом, а його керівник безпосередньо несе відповідальність за повноту і вчасність такого оцінювання. Підставою для його проведення є наказ (або розпорядження) керівника, де визначається період проведення оцінювання, список оцінюваних посадових осіб та результати їх службової діяльності. Таке оцінювання здійснюється щороку, а висновок щодо його результатів затверджується наказом керівництва.

Відповідно до методичних положень, оцінюванню підлягають отримані

фактичні результати діяльності за кожним пунктом встановлених планових завдань (виконуваних функцій), затверджених безпосереднім керівником на початку року. Такі завдання встановлюються з дотриманням певних правил щодо: розподілу завдань залежно від займаної посади; чіткості формулювання та вимірюваних результатів виконання; кореспондування завдань із функціональними повноваженнями, покладеними на державний орган управління; оптимальності та досяжності термінів виконання завдань.

В організаційному аспекті оцінювання діяльності працівника складається із п'яти етапів: 1) самооцінювання; 2) співбесіда; 3) безпосереднього оцінювання суб'єктом призначення; 4) розрахунку отриманих результатів; 5) ознайомлення державного службовця із результатами оцінки та їх затвердження безпосереднім керівником або керівником вищого рівня. За результатами оцінювання оформлюється відповідний акт, який містить два розділи: 1 – загальна оцінка результатів службової діяльності; і 2 – оцінювання професійних якостей державного службовця. Питома вага першого розділу у загальній оцінці складає 70%, а другого - 30%. Оцінка особистих професійних якостей проводиться шляхом виставлення балів за такими обов'язковими критеріями: 1) результативність, що характеризує ступінь успішності та якості виконання поставлених завдань; 2) дисциплінованість, відповідно до якого працівник має дотримуватися правил внутрішнього розпорядку та трудової дисципліни; 3) професійна етика, що передбачає дотримання етичного кодексу службовця; 4) ініціативність, в основу якого закладається здатність державного службовця до нестандартного, творчого підходу при плануванні та вирішенні поставлених завдань, в межах компетенції, що дозволяє спростити та оптимізувати управлінські процеси, збільшити ефективність та результативність виконуваної роботи [6].

Результати проведеної оцінки можуть включати негативну, позитивну або ж відмінну оцінки та визначаються відповідно до значення підсумкового показника, зокрема: відмінна оцінка (якщо значення підсумкового показника знаходяться у діапазоні від 0,79 до 1); позитивна оцінка (значення показника – 0,46 - 0,78); негативна оцінка (значення показника – 0 - 0,45). У випадку отримання високої оцінки результатів службової діяльності працівник може бути рекомендованим до участі у конкурсі на зайняття вищої посади, або бути премійованим тощо. Отримання працівником негативної оцінки є підставою для прийняття заходів з удосконалення його службової діяльності, а в разі повторного негативного оцінювання – для припинення державної служби. Порядком оцінювання діяльності службовця визначено його право на оскарження результатів та проходження повторного оцінювання.

На нашу думку, методи оцінювання діяльності персоналу в державному органі слід доповнювати способами, виробленими світовою практикою.

Зокрема, у процесі оцінювання управлінської діяльності вищих посадових осіб важливе значення мають:

- 1) громадська думка про діяльність посадових осіб, передусім з найбільш актуальних питань розвитку ;
- 2) оцінка роботи з точки зору споживачів управлінських (адміністративних та муніципальних) послуг;
- 3) оцінка роботи органу влади в ЗМІ;
- 4) характер звернень громадян тощо.

Найбільш оптимальними методами діагностування результативності управлінської діяльності працівників , які доцільно запровадити в практику їх оцінювання в державному органі, вважаємо такі:

- метод спостереження за поведінкою, який ґрунтується на відстеженні поведінки працівника та оцінці його здатностей приймати рішення у вирішальній (нестандартній) ситуації та фіксації кількості випадків типової або ж специфічної поведінки;

- метод анкет, що включає набір описів поведінки працівника, з яких ті, що є найбільш властивими оцінюваному працівникові, фіксуються, що дозволяє встановлюється загальний рейтинг працівника;

- орієнтація системи управління на громадянина (споживача послуг);

- використання у процесі надання управлінських послуг сучасних інструментів підвищення якості управління;

- здійснення самооцінювання діяльності за встановленою системою критеріїв з метою чіткого діагностування виявлених проблем та визначення можливостей для вдосконалення;

- обмін досвідом та кращими практиками управління якістю, упровадження бенчмаркінгу між органами державного управління [1-2; 4].

Особливе значення в діагностуванні має запровадження системи ключових показників ефективності (KPI), які забезпечують: прозорість критеріїв та наочність оцінювання результативності працівників (оцінка подається в обґрунтованих кількісних вимірниках та динаміці); чіткість перспектив кар'єрного зростання; підвищення вмотивованості у досягненні успіхів в процесі навчання; відчуття значущості власної роботи тощо. Впровадження системи оцінювання діяльності за моделлю KPI має супроводжуватися розроблення відповідного «Положення про KPI» і передбачати оцінку вкладу кожного працівника у загальні результати роботи державного органу. Впровадження системи KPI дозволить посилити контроль за діяльністю працівників і з боку територіальної громади, оскільки таким чином вибудовується ефективна система взаємодії та узгодження інтересів в управлінні, спрямованої на результат.

Список використаних джерел

1. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного

оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. – К. : НАДУ, 2016. – 296 с.

2. Лисакова Л. І. Визначення принципів оцінювання державно-управлінської діяльності в Україні в умовах його модернізації [Електронний ресурс] / Л. І. Лисакова. // Державне управління: теорія та практика. - 2012. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_29

3. Михайлюк В.С. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування як запорука надання якісних послуг населенню / В.С Михайлюк – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad_2011_4_19

4. Морозюк Н. В. Методологія формування системи оцінювання ефективності діяльності органів управління сільськими територіями [Електронний ресурс] / Н. В. Морозюк // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2013. – № 5. – С. 117-123. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2013_5_17

5. Покотило Т. В. Шляхи підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: соціологічний аналіз / Т. В. Покотило // Державне будівництво. – № 1. -2015. – С. 3-12

6. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців . Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/sites/default/files/imce/>

Роксолана ГУЛЯНИЧ

Тернопільський національний економічний університет
м. Тернопіль
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту та публічного управління Жуковська А.Ю.)

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ЯК ОСНОВА КОМУНІКАЦІЇ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ

Успіх як результат роботи будь-якого підприємства залежить від багатьох чинників: організаційної структури, виробництва, збуту, фінансів. Проте в наш час в умовах ринкової конкуренції, швидкого економічного і технологічного розвитку вирішального значення для росту бізнесу відіграє керівник та його стиль управління. Саме він формує цілі організації, забезпечує її ресурсами, планує і здійснює контроль, приймає рішення й організовує діяльність. Від управлінської діяльності керівника залежить задоволеність працівників своєю роботою, морально-психологічний клімат колективу, виробничі та фінансові результати [1].

Саме стиль управління є вирішальним фактором у роботі кожного підприємства, оскільки схвалений робітниками стиль керівництва допомагає досягати керівникові бажаних результатів, а невміле управління