

М. В. Весельська,  
аспірант кафедри управління освітою,  
Національна академія державного управління при Президентові України

## ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СФЕРІ ОСВІТИ: АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОЇ ПРАКТИКИ

M. Veselska,  
PhD student of Education Management Chair, National Academy of Public Administration,  
Office of the President of Ukraine, Kyiv

### EVALUATION OF PROFESSIONAL ACTIVITY CIVIL SERVANTS IN THE SPHERE EDUCATION: AN ANALYSIS OF FOREIGN PRACTICE

*У статті обґрунтовано доцільність використання світового досвіду оцінювання державних службовців для України та проаналізовано характерні особливості зарубіжних практик. Запропоновано ввести єдиний підхід та послідовне впровадження оцінювання діяльності державних службовців у сфері освіти, що зможе забезпечити рівні умови для працівників та дасть можливість узагальнити практику, обмін досвідом і вдосконалення політики на державній службі. Систематизувати процедуру планування діяльності державних службовців з урахуванням стратегічних цілей розвитку сфери освіти як основи для визначення критеріїв і показників оцінювання результатів діяльності державних службовців. Розроблено рекомендації для системи державної служби в Україні щодо запровадження найкращих світових практик з оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти.*

*There is proved expediency of usage of world experience in evaluation of civil servants for Ukraine and analyzed the characteristics of foreign practices in this article. There was proposed to introduce a unified approach and consistent implementation of the evaluation of civil servants in education that will ensure equal conditions for workers and enable to summarize the practice, exchange of experience and policy improvement in public service. To organize the planning process of civil servants activity based on strategic goals of development of educational sphere as the basis for determining the criteria and indicators for evaluating of results the civil servants activities. There are developed recommendations for the civil service system in Ukraine to implement international best practice evaluation of professional activity of civil servants in education.*

*Ключові слова: оцінювання, сфера освіти, державні службовці, професійна діяльність, аналіз.  
Key words: evaluation, sfere education, civil servants, professional activity, analysis.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сьогодні серед науковців відсутня усталена думка щодо методології оцінювання ефективності державного управління як процесу, як певного виду діяльності. Деякі дослідники обґрунтовують неможливість здійснення такого оцінювання загалом в Україні тому, що відсутня система, яка б надавала об'єктивну інформацію про результати діяльності державних службовців.

Відсутність такої системи унеможлиблює отримання достовірної інформації для поліпшення показників роботи та ускладнює відбір найкращих спеціалістів на вищі посади чи просування по службі. Окремі дослідники зазначають, що потрібен комплексний підхід у професійній оцінці службовця [8, с. 23]. Певно, щоб краще розібратися в ситуації, яка склалася, потрібно провести аналіз наукових досліджень з питання оцінювання державних службовців, зокрема у сфері освіти.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізуючи зарубіжний досвід, ми відштовхувалися від найактуальніших, на нашу думку, досліджень, які допомогли б нам краще усвідомити досліджувану проблематику. Однією з дослідниць, праці якої представляють науковий інтерес, є Д. Лазарова. Науковець зазначає, що оцінка виконання трудової діяльності спрямована на забезпечення високих результатів від кожного співробітника, досягнутого професіоналізму, хороших міжособистісних відносин і збереження працездатності, фізичного і психічного комфорту співробітників [4, с. 79].

Неоминув нашої уваги один із зарубіжних дослідників Д. Шопов, який чітко відзначив, що процес оцінки результатів діяльності співробітників повинен досягати декількох головних цілей:

- розкриття існуючих можливостей для покращення діяльності і визначення співробітників, на яких може бути покладена велика відповідальність;
- підвищення професійної кваліфікації співробітників;

- визначення співробітників, яких потрібно будь-якою ціною затримати на службі, а також тих, яких можна звільнити;
- матеріальне заохочення співробітників, які мають високі професійні якості і високу кваліфікацію;
- самооцінки службовця і спостереження нових службовців під час випробувального терміну [10, с. 226].

Вважаємо доцільними та обґрунтованими наукові роботи науковця та корисними у нашому дослідженні.

Також актуальними для нас є визначені ознаки позитивної оцінювальної системи визначені зарубіжними колегами:

- проста за структурою, легка в застосуванні та не передбачає високих адміністративних витрат;
- кожен керівник чи службовець, що проходить оцінювання, повинен використовувати систему та не витрачати багато часу на ознайомлення з нею;
- гнучка, швидко може бути адаптована до нових обставин;
- непрямо пов'язана із системою оплати та кар'єрою;
- збільшує готовність усіх учасників досягти позитивних результатів;
- застерігає від виставлення багатьох позитивних оцінок;
- забезпечує певною мірою об'єктивність процедури [1, с. 49].

Маємо переконання, що із наближенням до цих ознак, оцінювання державних службовців перетвориться в ефективний інструмент управління персоналом, що враховує інтереси як держави, так і самих державних службовців.

У міжнародній управлінській практиці широко застосовується термін "оцінка результатів діяльності", яке є формальною процедурою оцінки роботи співробітника, що здійснюється, в цілому, шляхом збору інформації про виконання поставлених завдань. Одержана оцінна інформація є реальною базою для кадрового планування, а саме для:

- розрахунку потреби у державних службовцях;
- складання програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- організації конкурсного заміщення вакантних посад;
- формування кадрового резерву і стажування тощо.

Л. Приходченко, аналізуючи зарубіжний досвід оцінювання, вказував, що ефективність поняття з багатьма аспектами визначається різними критеріями, адже має відобразити відносини різних сторін діяльності: продукту і ресурсів, результату і витрат, результату і цілей, результату і потреб, користості та витрат. Тому оцінювання потребує особливих способів узгодження критеріїв між собою, пошуку їх компромісу. Складність та суперечливість застосування критеріїв і показників оцінювання обумовлюється тим, що ефективність як оціночна категорія, охоплює вибір та реалізацію управлінського процесу, передбачає цілеспрямованість, що зумовлює зміну критеріїв її оцінювання у відповідності із змінами поставлених цілей, існуючих стандартів та визнаних цінностей, що в свою чергу, визначає її доміанти, відтак, доцільним є застосування алгоритму (методики), яка "схоплює" сутність процесу оцінювання, водночас залишаючи простір для врахування специфіки об'єкту [7].

Варто визнати, що багато зарубіжних науковців досліджували проблематику оцінювання діяльності державних службовців, що представляють для нас науковий інтерес.

### ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є здійснення порівняльного аналізу світових практик оцінювання державних службовців для створення рекомендацій у систему оцінювання чиновників сфери освіти України.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Світовий досвід оцінювання державних службовців бажаємо представити окремими прикладами та побудувати порівняльну характеристику на наступних елементах оцінювання ефективності діяльності державних службовців взагалі і в сфері освіти безпосередньо: визначити методи, періодичність, суб'єкта оцінювання, форму закріплених критеріїв, відповідність показників сфері діяльності органу, прийняття позитивного рішення за результатами оцінювання, відкритість процедури (повідомлення про результати оцінювання), можливість оскаржити результати.

Досвід оцінювання у різних країнах свідчить про те, що в разі недооцінки ролі консультацій при підготовці рішень, інформаційно-роз'яснювальної роботи, навчання державних службовців, зокрема керівників, існує дуже великий ризик провалу нововведень. Під час оцінювання важливим є налагодження дієвого діалогу між безпосереднім керівником та підлеглим щодо обговорення планів відомства і державного службовця, та зв'язків між ними, а також відзначення результативної діяльності та внеску працівників в успішну діяльність відомства. Необхідним є виділення достатнього часу для обговорення та належного опису результатів діяльності та результатів обговорення. Варто зазначити, що показники результативності повинні формуватися зі списків узагальнених і специфічних для кожного органу, що можна взяти за приклад Францію та Великобританію, де кожний структурний підрозділ має власті оцінювальні показники. Стимулювання результативності повинне стати логічним наслідком оцінювання діяльності. Потрібно сформувати дієву систему планування результатів діяльності державних службовців взагалі і у сфері освіти безпосередньо відповідно до цілей органів влади.

Розглянувши зарубіжні напрацювання щодо оцінювання державних службовців загалом та в сфері освіти зокрема, можна сформулювати певні рекомендації для нормативно-правових документів в Україні:

1. Затвердити єдиний підхід та послідовне впровадження оцінювання діяльності державних службовців у сфері освіти, що зможе забезпечити рівні умови для працівників та уможливити узагальнення практики, обмін досвідом і вдосконалення політики на державній службі.
2. Систематизувати планування діяльності державних службовців з урахуванням стратегічних цілей установи у сфері освіти як основи для оцінювання діяльності державних службовців, враховуючи досягнення запланованих результатів.
3. Забезпечити зв'язок між результатами оцінювання та подальшим проходженням державної служби.
4. Запровадити в систему щорічної оцінки результатів діяльності оцінювальну об'єктивну співбесіду із безпосереднім начальником та з можливим залученням відповідних експертів.
5. Надати необхідну роль щорічній премії за результатами оцінювання, для мотивування державних службовців у сфері освіти як передумови покращення виконання посадових обов'язків.
6. Забезпечити, за умов успішного проходження щорічного оцінювання, проходження стажування та обмін досвідом в успішних європейських країнах.
7. Розробити цілісну дієву систему управління результатами діяльності, в якій чітко пов'язати стратегічне планування з оцінюванням результатів діяльності на державній службі в сфері освіти.
8. Запровадити оцінювання результатів діяльності за визначеними критеріями оцінювання професійної діяльності в сфері освіти.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика оцінювання

	Чехія	Франція	Великобританія	Киргизька Республіка
Методи оцінювання	оцінка результатів діяльності	оцінювальна співбесіда, атестація	самооцінка, оцінювальне інтерв'ю, оцінка «360 градусів»	оцінювання результатів діяльності
Періодичність оцінювання	1 раз на рік	1 раз на рік	2 рази на рік	По квартално і річне
Суб'єкт	безпосереднім керівником	безпосереднім керівником	безпосереднім керівником	оцінювальна комісія
Форма закріплених критеріїв оцінки	визначення результативності виконання поставлених завдань	відповідно плану державного органу	визначення результативності виконання поставлених завдань	основні критерії: результативність: точність, своєчасність, дисциплінованість, дотримання норм етики; додаткові критерії оцінки: самостійність, ініціативність, креативність, ступінь співпраці з іншими структурами
Відповідність показників до сфери діяльності структури	загальні для всіх	відповідно до структурного підрозділу	відповідно до структурного підрозділу	загальні для всіх
Прийняття позитивного рішення за результатами оцінювання	кар'єрне зростання	визначення премії	підвищення окладу; визначення премії; кар'єрне зростання	обґрунтування перспектив розвитку та кар'єрного зростання
Відкритість процедури (повідомлення про результати оцінювання)	Так	так	так	Так
Можливість оскаржити результати	Так	так	так	так

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Розроблення та впровадження рекомендацій з світових практик оцінювання державних службовців в українську систему дасть змогу наблизитися до процесів євроінтеграції.

Перспективними напрямками подальших дослідження є розробка методології та методики оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти у змінених умовах діяльності, загалом, та створення інструментів і процедур, які забезпечували б максимально об'єктивне оцінювання результатів їх професійної діяльності.

**Література:**

1. Auer A. Civil Services in the Europe of Fifteen: Current Situation and Prospects / A. Auer, C. Demmke, R. Polet. — Maastricht, 1996. — P. 49.
2. Zakon o statni sluzbe [Електронний ресурс]. — 2014. — Режим доступу: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>
3. Горбатов С.А. Оценка эффективности деятельности государственных служащих // Политика, государство и право. 2014. № 11 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://politika.snauka.ru/2014/11/1980> (дата обращения: 26.01.2017).
4. Лазарова Д. Коментар на наредбата за атестиране на служителите в държавната администрация / Д. Лазарова // Сп. Публична администрация. — 2002. — бр. 2.
5. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика: навчальний посібник. — К.: Атіка, 2003. — 160 с.
6. Осуществление оценки деятельности государственных служащих [Електронний ресурс]. — 2013. — Режим доступу: [http://www.gov.kg/?page\\_id=27335&lang=ru](http://www.gov.kg/?page_id=27335&lang=ru)
7. Приходченко Л.Л. Щодо складності застосування показників оцінювання ефективності державного управління: теорія і практика [Електронний ресурс] / Л.Л. Приходченко. — Режим доступу: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/doc/1/07.pdf>
8. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/conv/print144-3613199298142>

9. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник / В.Т. Шатун. — Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. — 376 с.23, с. 356

10. Шопов Д. Управление на човешките ресурси / Д. Шопов, М. Атанасова. — С.: Наука. — 1998. — 356 с.

**References:**

1. Auer, A. Demmke, C. and Polet, R. (1996), Civil Services in the Europe of Fifteen: Current Situation and Prospects.
2. The Civil Service law Czech Republic (2014), available at: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234> (Accessed 26 Jan 2017).
3. Horbatov, S.A. (2014), "Evaluation of the effectiveness of civil servants", Polytyka, hosudarstvo y pravo, [Online], vol. 8, available at: <http://politika.snauka.ru/2014/11/1980> (Accessed 26 Jan 2017).
4. Lazarova, K. (2002), "Comment ordinance for appraisal of civil servants", Sp. Pablychna admynystratsyia, vol. 2.
5. Malynov'skyj, V. Ya. (2003), Derzhavna sluzhba: teoriia i praktyka (Public service: Theory and Practice), Atika, Kyiv, Ukraine.
6. "Realization of an evaluation of the activity of civil servants" (2013) available at: [http://www.gov.kg/?page\\_id=27335&lang=ru](http://www.gov.kg/?page_id=27335&lang=ru) (Accessed 26 Jan 2017).
7. Prykhodchenko, L. L. "Regarding the complexity of application performance evaluation of the effectiveness of government: theory and practice", available at: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/dots/1/07.pdf> (Accessed 26 Jan 2017).
8. On the Civil Service Law of Ukraine on 10.12.2015 № 889-VIII, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/conv/print1443613199298142> (Accessed 2 Feb 2017).
9. Shatun, V. T. (2006), Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management], Vyd-vo MDHU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine.
10. Shopov, D. Atanasova, M. (1998), Upravlenie na choveshkite resursi [Human resource Management], Nauka. *Стаття надійшла до редакції 03.03.2017 р.*