

Шолу тек ақпараттық мәтін емес, оның ұсынымдық сипаты бар, сондықтан осындай қателіктері бар құжатты Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару жүйесін жетілдіруде қолдануға болады дегенмен келісуге болмайды. Осы шолу сияқты қаншама ресурсты қажет ететін құжаттардың сапасыз болуы ешкімге жақсылық әкелмейтіні анық. Не оларды жай есеп үшін орындалған іс-шара дейтін болсақ, ол өте қымбат тұратын болып шығады. Ондайлар керек пе? Сала мен тәжірибені

жақсарту үшін мемлекет пен мемлекеттік басқару жүйесінің болашағы мен жай имиджінің жоғары болуы үшін кез келген халықаралық бұқаралық не жеке құрылымдардың қате құжаттарының міндеттілік сипатын болдырмаудың құқықтық тетігін енгізу қажет болар.

Мақаланың басты мақсаты Шолуды сынау емес, сыни көзқараспен контент-талдау арқылы оны бағалау екенін тиісті мамандар түсінер деген үміт бар.

Әдебиет

1. Обзор центральных органов государственного управления в Казахстане//Обзор Центрального управления.

ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Аннотация. В статье предложены механизмы оценивания государственных служащих на основе алгоритмов и методик, которые формируют количественные оценки их квалификационно-образовательного уровня, личностно-компетентностных качеств и ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: весовые коэффициенты, государственный служащий, комплексная оценка, качества, компетентность, оценивание, результаты деятельности.

Аңдатпа. Мақалада мемлекеттік қызметшілердің біліктілік-білім деңгейін, жеке құзыреттіліктің қасиеттері мен тиімділіктің негізгі өлшемдерін сандық бағалауды қалыптастыратын әдістемелер мен алгоритмдер негізінде оларды бағалаудың механизмдері ұсынылған.

Тірек сөздер: салмақ коэффициенттері, мемлекеттік қызметшілер, кешенді бағалау, сапа, құзыреттілік, бағалау, қызмет нәтижелері.

Abstract. The mechanisms of assessment of civil servants on the basis of algorithms and techniques that form the quantitative assessment of their qualification and the educational level, personality-competency skills and key performance indicators suggested in this article.

Keywords: weights, a civil servant, complex assessment, quality, competence, assessment, results of operations

ЗЕЛИНСКИЙ С.Э.

кандидат технических наук, доцент, докторант Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

Главное в оценке деятельности каждого государственного служащего – это выявление и исправление его негативных качеств и слабых сторон в работе, что дает

возможность повысить эффективность деятельности всего органа власти. Более десяти лет в Украине проводится реорганизация деятельности государственных

служащих и органов власти с целью повышения эффективности их работы. Но результаты осуществляемых преобразований весьма противоречивы и пока не привели к оптимизации функций и структуры системы государственного управления и повышения качества ее функционирования. Среди причин можно выделить: недостаточное финансирование; снижение доверия граждан к государственным институциям; потеря эффективной управляемости практически на всех уровнях; отсутствие материальных и моральных стимулов к результативности у абсолютного большинства государственных служащих; несовершенство механизмов оценивания деятельности органов власти и персонала сферы государственной службы.

Известно, что оценка персонала, в том числе и государственных служащих, пронизывает всю систему управления персоналом – подбор, отбор и расстановку кадров, профессиональное развитие и мотивацию [1-3]. Определенная оценка необходима и для принятия обоснованного и аргументированного решения об увольнении сотрудника. При этом важно [1, 4], чтобы:

- оценка была периодическим и тщательно спланированным мероприятием, предсказуемым и неизбежным для государственных служащих;
- оценка охватывала различные аспекты деятельности и поведения государственного служащего;
- оценка была отделена от критики, а обратная связь по результатам оценки осуществлялась при максимально дружелюбных условиях для того, чтобы привлечь государственного служащего к конструктивному обсуждению выявленных недостатков в его деятельности;
- результат оценки был максимально объективным и поэтому воспринимался государственным служащим как справедливый;
- критерии оценки были заранее известны, открыты и понятны;
- государственные служащие оценивались независимо от их собственного мнения;

– на результаты оценки не влияли, так называемые, «ситуативные факторы»: настроения, прошлые успехи и неудачи, состояние в момент оценки;

– оценочные мероприятия естественным образом были встроены в систему работы с персоналом государственного органа.

Ключевой задачей при проведении оценки государственных служащих является формирование предмета оценки, т.е. системы критериев, по которым они будут оцениваться.

Общая оценка государственного служащего $O_{гс}$ может быть рассчитана по формуле:

$$O_{гс} = u_1 \times O_{коу} + u_2 \times O_{лkk} + u_3 \times O_{рд}, \quad (1)$$

где $O_{коу}$ – оценка квалификационно-образовательного уровня (КОУ);

$O_{лkk}$ – оценка личностно-компетентностных качеств (ЛКК);

$O_{рд}$ – оценка результатов деятельности;

u_1, u_2, u_3 – соответствующие весовые коэффициенты [5].

Значения коэффициентов u_1 для кадровой задачи «Перемещение» и «Ежегодная оценка» (табл. 1) определены по результатам опроса государственных служащих категории «руководители» в Кировоградской области (727 анкет) [6].

Таблица 1. Значения весовых коэффициентов оценки государственного служащего в различных кадровых задачах

Кадровая задача	u_1	u_2	u_3
Отбор к конкурсу	1,0	0,0	0,0
Прием на государственную службу	0,3	0,7	0,0
Перемещение	0,3	0,3	0,4
Ежегодная оценка / аттестация	0,2	0,2	0,6

Сама же структура критериев, по которым следует оценивать государственного служащего, должна определять показатели, отражающие его:

- образовательный уровень и квалификационные характеристики;
- морально-психологические свойства;
- организаторские способности и деловые качества;
- профессиональные возможности и уровень профессионализма;

- мотивационную направленность;
- результативность и эффективность деятельности.

Первая составляющая $O_{\text{коу}}$ (формула 1) общей оценки государственных служащих касается оценки уровня образования, опыта, стажа, научных работ и публикаций, наличия званий, наград, повышения квалификации и т. д.

В оценке государственных служащих по личностно-компетентностным качествам $O_{\text{лнк}}$ предполагается учет тех личностных качеств (свойств), которые могут оказать существенное влияние на деятельность и результативность государственных служащих, т.е. это оценка профессионально важных качеств (ПВК) и различных компетентностей. Преимуществом оценки по качествам является то, что такая оценка позволяет получить более полную картину о государственном служащем, спрогнозировать его потенциал и выявить внутренние резервы. Потенциал государственного служащего состоит из психофизиологических и квалификационных качеств, а также способностей к эффективной работе на протяжении длительного периода времени.

При всей простоте процесс формирования личностных качеств связан со значительными проблемами, которые заключаются в отборе качеств, их формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии (сколько людей, столько и мнений), а также трудностями в их отслеживании (человек может иметь качество, но она не проявляется (в этом случае даже самооценка является субъективной)). Указанные особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала сферы государственной службы требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей (оценок).

Почти 80% свойств и качеств личности человека закладывается природой, а примерно 20% – результат воспитания. Это утверждение приведено в книге [7] бывшего

премьер-министра Сингапура Ли Куан Ю, который, среди прочего, осуществил и реформу государственной службы, привлекая в эту сферу наиболее образованную и талантливую часть населения своей страны. В своем решении он опирался на результаты исследования, которое было проведено в Миннесоте (США) в 80-х годах прошлого века и касалось изучения близнецов, выросших и воспитанных в разных странах. Результаты этого исследования доказывали, что близнецы были похожи во многих отношениях. Несмотря на то, что они выросли отдельно друг от друга, примерно 80% из их словарного запаса, привычек, пристрастий и антипатий к пище, черт характера, коэффициента развития интеллекта были идентичными.

Для оценки государственных служащих по результатам деятельности (оценка эффективности) $O_{\text{рд}}$ предусматривается формирование набора показателей, которые способны измерить уровень участия государственного служащего в деятельности органа власти, организации или учреждении. Основой для расчета таких показателей чаще всего выступают объективные количественные данные, зафиксированные в бухгалтерских, статистических отчетах и других документах. Для оценки результатов деятельности государственных служащих предлагается применять показатели, которые соответствуют ключевым показателям эффективности (KPI – Key Performance Indicators).

В оценке персонала применяются внешняя оценка и самооценка. Внешняя оценка проводится руководителем, коллегами и гражданами. Опросы государственных служащих Кировоградской области [6] показали, что 2/3 считают самооценку предпочтительным инструментом оценивания.

В то же время, оценка должна быть комплексной. Основная идея «комплексности» оценки заключается в количественном измерении наиболее существенных характеристик (свойств, качеств) как самого государственного служащего, так и результатов его деятельности.

Предлагается в содержание оценки государственных служащих включать три составляющих (этапа):

1. оценивание квалификационно-образовательного уровня (КОУ);
2. оценивание личностно-компетентностных качеств (ЛКК);

3. оценивание результатов деятельности (эффективности деятельности).

На рис. 1 приведена разработанная автором структура показателей оценки деятельности государственного служащего [5].

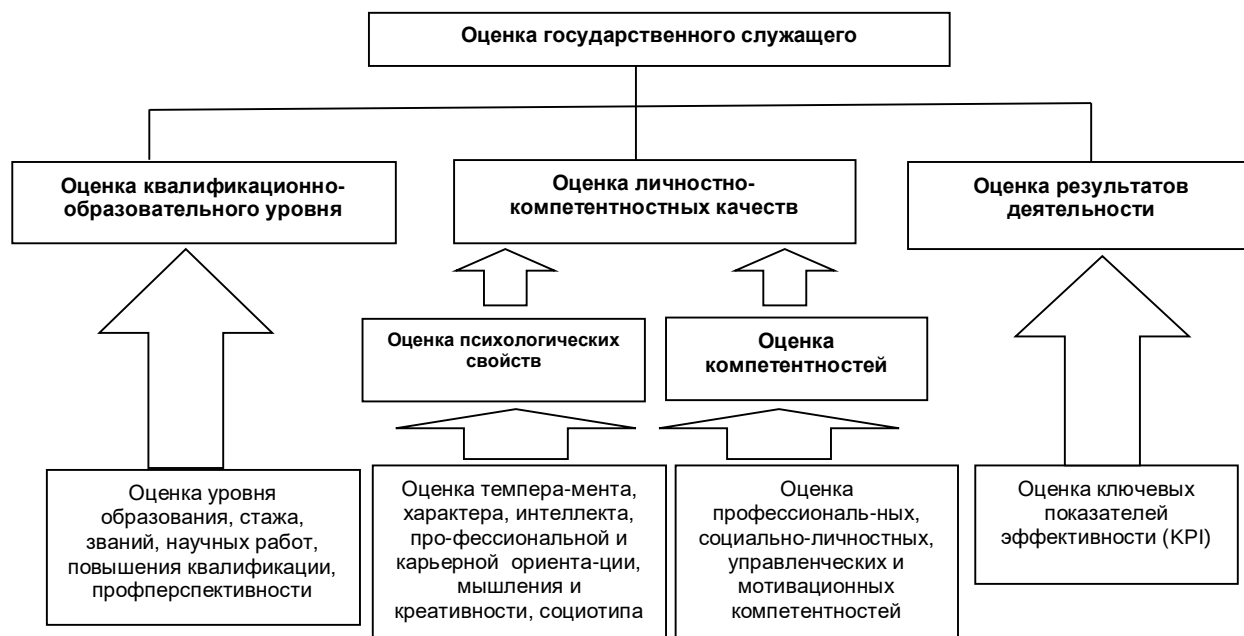


Рисунок 1. Структура показателей комплексной оценки государственного служащего

В практике формирования комплексной системы оценочных критериев для управленцев (менеджеров), к которым относятся и государственные служащие, есть сложности, обусловленные, главным образом, спецификой управленческой деятельности (оценочные критерии должны позволять оценивать умственную и творческую работу, большую совокупность знаний и умений, психологические факторы) и неоднородным содержанием работы государственных служащих даже схожих должностей. Поэтому можно воспользоваться универсальными системами оценочных критериев, неадаптированными под специфику государственной службы.

При комплексном оценивании следует различать такие взаимосвязанные понятия, как важность критерия и его значимость. Важность критерия определяется целесообразностью его применения при оценке конкретных групп должностных лиц (определяется косвенно через ценность информации о государственном служащем, которую можно получить, применяя этот критерий). Значимость критерия – это уровень критерия, который является достаточным, чтобы государственный служащий компетентно выполнял свои обязанности.

Для упрощения и унификации оценок различных качеств и компетенций государственных служащих и результатов их деятельности предлагается использовать

систему стэнов (от англ. – *standardten* (стандартная десятка)) от 1 до 9. К этой системе должны сводиться все оценки: как оценки, полученные из различных документов государственных служащих, так и оценки компьютерного тестирования их свойств и компетентностей, а также показатели результатов деятельности (показатели KPI).

При этом предлагается различать статические и динамические стэны. Статические стэны – это стэны, к которым нормированы баллы различных тестов, методика расчета которых определена и широко апробирована. Кстати, результаты некоторых тестов уже приводятся в стэнах от 1 до 10. В этом случае стэны 9 и 10 предлагается относить к девятому стэну. Динамические стэны рассчитываются из значений базы данных. Эти данные не ограничены методически определенным диапазоном, который постоянно меняется и зависит от накопления значений различных оценок [5]. Расчет динамических стэнов выполняется следующим образом. Например, в базе данных есть диапазон постоянно меняющихся значений от минимального значения какой-то оценки O_- до максимального O_+ . Сначала находится значение шага $\delta = (O_+ - O_-) / 9$. Значение большее $(O_+ - \delta)$ соответствуют девятому стэну (наибольшему), значение менее $(O_- - \delta)$ соответствуют первому стэну (наименьшему), а между ними находятся другие стэны с шагом δ .

В расчет оценки квалификационно-образовательного уровня (КОУ) государственного служащего предложено включать оценки: базового (основного) высшего образования ($O_{\text{бо}}$); второго (третьего) высшего образования ($O_{\text{до}}$); знания иностранного языка ($O_{\text{ин}}$); магистерского образования по специальности «Государственное управление» или «Публичное управление и

администрирование» ($O_{\text{мгс}}$); наличия ученой степени кандидата (доктора) наук ($O_{\text{ус}}$); наличия ученого звания (профессор, доцент, СМС) ($O_{\text{уз}}$); наличия звания «заслуженный», «народный», «почетный» ($O_{\text{зв}}$); повышения квалификации (профессиональной компетентности) ($O_{\text{кв}}$); наличия научных работ и публикаций ($O_{\text{нр}}$); стажа государственной службы ($O_{\text{стгс}}$); общего стажа работы ($O_{\text{ст}}$); коэффициента профессиональной перспективности ($O_{\text{пп}}$) [5].

С учетом числовых значений весовых коэффициентов, сумма которых равна 1, формула для расчета оценки КОУ имеет следующий вид:

$$O_{\text{коу}} = 0,13 \times O_{\text{бо}} + 0,13 \times O_{\text{до}} + 0,08 \times O_{\text{ин}} + 0,08 \times O_{\text{мгс}} + 0,05 \times O_{\text{ус}} + 0,05 \times O_{\text{уз}} + 0,05 \times O_{\text{зв}} + 0,11 \times O_{\text{кв}} + 0,05 \times O_{\text{нр}} + 0,09 \times O_{\text{стгс}} + 0,1 \times O_{\text{ст}} + 0,09 \times O_{\text{пп}} \quad (2)$$

Формулы для расчета и значения составляющих $O_{\text{коу}}$ приведены в табл. 2.

Методика определения рейтинговых коэффициентов вузов с учетом их мест в международных, национальных и Интернет-рейтингах подробно изложена в работе [8].

Оценка составляющих личностно-компетентностных качеств (ЛКК) формируется по результатам апробированных тестов и тестовых методик. При этом важность этих составляющих определяется значениями весовых коэффициентов, сумма которых для каждого типа оценок равна 1. Значение весовых коэффициентов определены путем экспертного опроса руководителей органов власти и их структурных подразделений в Кировоградской области [6].

Оценка личностно-компетентностных качеств $O_{\text{лkk}}$ может быть рассчитана по следующей формуле:

$$O_{\text{лkk}} = 0,2 \times O_{\text{IQ}} + 0,1 \times O_{\text{пс}} + 0,3 \times O_{\text{пк}} + 0,2 \times O_{\text{слк}} + 0,1 \times O_{\text{ук}} + 0,1 \times O_{\text{мк}} \quad (3)$$

Таблица 2. Механизмы определения составляющих $O_{коу}$

	Формула, значение	Описание
$O_{бо}$	$R_{вуз} \times B_{бо}$	$R_{вуз}$ – рейтинговый коэффициент вуза; $B_{бо}$ – средний балл диплома
$O_{до}$	$R_{вуз} \times B_{до} / 3$	$R_{вуз}$ – рейтинговый коэффициент вуза; $B_{до}$ – средний балл диплома второго (третьего) образования
$O_{ин}$	7	соответствующие документы или документы о работе за границей не менее 2 лет
$O_{мгс}$	$R_{вуз} \times B_{мгс} / 3$	$R_{вуз}$ – рейтинговый коэффициент вуза; $B_{мгс}$ – средний балл диплома по специальности «Государственное управление» («Публичное управление и администрирование»)
$O_{ус}$	14 (20)	кандидат наук – 14, доктор наук – 20
$O_{уз}$	5 (8)	доцент, снс – 5, профессор – 8
$O_{зв}$	5	«заслуженный», «народный», «почетный»
$O_{кв}$	$0,03 \times Ч$	$Ч$ – количество академических часов (не менее 0,8 кредита), которое содержится в свидетельствах и сертификатах о повышении квалификации, курсов, тренингов, стажировок
$O_{нр}$	$0,1 \times А$	$А$ – количество авторских (40 тыс. знаков) листов статей, учебников, книг, вышедших в свет, в том числе и в электронных изданиях
$O_{стгс}$	$K_{гс} \times C_{гс}$	$C_{гс}$ – количество лет стажа государственной службы; $K_{гс}$ – коэффициент, равный 0,05, если стаж государственной службы до 15 лет, 0,07, если стаж государственной службы более 15 лет
$O_{ст}$	$k_c \times C$	C – количество лет общего трудового стажа; k_c коэффициент, равный 0,3, если общий стаж работы до 15 лет, и 0,5, если общий стаж работы более 15 лет
$O_{пп}$	$P \times (1 + C/4 + V/18)$	p – коэффициент оценки уровня образования (0,75 – для лиц с неполным высшим образованием; 1 – для лиц с высшим образованием); C – общий стаж работы; V – возраст.

Для расчета оценки психологических свойств государственного служащего $O_{пс}$ предлагается использовать среднее значение оценок: темперамента; акцентуаций характера; типа мышления; креативности; профессиональной ориентации; карьерной направленности; направленности личности; социотипа; готовности к изменениям. Для этого сформирован набор из 20 тестов:

- оценка темперамента: тесты «Личностный опросник ЕРІ» (методика Г.Айзенка) и «Формула темперамента» А.Белова;
- оценка характера: тесты «Характерологический опросник Г.Шмишека», «Большая пятерка», ММРІ, «Правая, левая сторона», «Сильный ли у Вас характер?» В.Рощаховского;
- оценка типа мышления: тест «Определение типов мышления и уровня креативности (творческих способностей)» Дж.Брунера;

– оценка креативности: «Тест вербальной креативности (RAT) С.Медника» (адаптация А.Воронина)

– оценка профессиональной ориентации: тест Дж.Холланда, Дифференциально-диагностический опросник (ДДО) Е.Климова, тест Л.Йовайши;

– оценка карьерной ориентации: тест «Якоря карьеры» Э.Шейна;

– оценка направленности личности: Ориентационная анкета Б.Басса;

– оценка социотипа: тесты В.Гуленко, института им. К. Юнга, Д.Кейрси, Г.Толстиковой;

– оценка готовности к изменениям: методики «Личностная готовность к изменениям» («Personal change-readiness survey – (PCRS)») и «Толерантность к неопределенности».

Оценка интеллектуальных способностей государственных служащих определяется по результатам шести тестов IQ: тесты

Г.Айзенка; Дж.Векслера; Дж.Равена; Р.Амтхауера; Р.Кеттелла; КОТ (Краткий Ориентировочный Тест) [5].

Для оценки профессиональных компетенций $O_{пк}$ государственных служащих предлагается проводить тестирование по вопросам:

- права и законодательства (основные положения Конституции Украины, законы о государственной службе, службе в органах местного самоуправления, предотвращения коррупции и др.);
- информационно-коммуникационных технологий;
- государственного языка;
- делопроизводства и документооборота;
- этикета и правил служебного поведения.

Оценка $O_{пк}$ является средним арифметическим значением оценок знаний из вышеперечисленных направлений. Для получения оценки предложенных профессиональных компетентностей государственных служащих могут быть использованы пять апробированных практических тестов: «ПРАВТЕСТ» (знание основ законодательства и права); «ИТТЕСТ» (знания в области информационных технологий); «УКРТЕСТ» (знание украинского языка); «ДОКТЕСТ» (знание системы документооборота и делопроизводства); «ЕТИКТЕСТ» (знание правил этики и этикета на государственной службе) [9].

Общая оценка социально-личностных компетентностей государственного служащего $O_{слк}$ является средним значением оценок: лидерства; коммуникативных способностей; организаторских способностей; конфликтности; толерантности; эмоционального интеллекта; межличностных отношений; субъективного отношения; стрессоустойчивости.

Социально-личностные компетентности оцениваются по результатам 25 тестов:

- оценка лидерства: тест «Диагностика лидерских способностей» Е.Жарикова и Е.Крушельницкого; «Многофакторный опросник лидерства»; тест «Конструктивный рисунок человека из геометрических фигур»;

- оценка коммуникативных и организаторских способностей: тест «Уровень вашей коммуникабельности» В.Ряховского; «КСК» (коммуникативная социальная компетентность); КОС-1; КОС-2; Опросник Р.Кеттелла 16 PF;

- оценка конфликтности: тест К.Томаса «Определение способов регулирования конфликтов», тест «Уровень конфликтности личности»;

- оценка толерантности: тест коммуникативной толерантности В. Бойко, экспресс-опросник «Индекс толерантности»;

- оценка эмоционального интеллекта: тесты Н.Холла; MSCEIT 2.0; «ЭМИН» Д.Люсина; «Шкала эмоционального отклика» А.Меграбяна и Н.Эпштейна; эмпатического потенциала личности И.Юсупова;

- оценка межличностных отношений (отношений): «Опросник межличностных отношений» А.Рукавишникова; тест Т.Лири «Диагностика межличностных отношений»; методика «Q-сортировка» В.Стефансона;

- оценка субъективного контроля: Опросник уровня субъективного контроля;

- оценка стрессоустойчивости: тест «Стрессоустойчивость человека»; методика «Какова Ваша стрессоустойчивость?»; «Тест самооценки стрессоустойчивости» С.Коухена и Г.Виллиансона; анкета оценки нервно-психической устойчивости «Прогноз».

Оценка управленческой компетентности государственного служащего $O_{ук}$ может использоваться как усредненное значение следующих оценок: способности быть руководителем; формы власти, которой отдает предпочтение государственный служащий при руководстве; управленческих навыков и принятия решений; менеджерских ограничений; менеджерских умений [5].

Для классификации и оценки форм власти, как устойчивой черты личности, используются определения Дж.Френча и Б.Райвена: власть, основанная на вознаграждении; власть, основанная на принуждении (санкции); экспертная власть (власть, основанная на умениях и знаниях); законная (традиционная) власть; харизматическая власть.

Чтобы оценить стиль управления государственного служащего, обосновано применение тестов на основе методики развития организации «Решетка менеджмента» и модели И.Адизеса (модель PAEI), которая направлена на создание управленческого профиля соответствия человека определенным управленческим ролям: производителя результатов (Р); администратора (А); генератора идей (Е); интегратора (І).

Оценка управленческих компетентностей может быть получена по результатам использования 8 тестов:

- оценка общей способности управлять: тест «Способны ли Вы стать руководителем?»;
- оценка формы власти при руководстве: «Диагностика желаемых форм власти (опросник Л.Левковича);
- оценка стиля управления: тест «Решетка менеджмента» (Д.Мутон); тест «Оценка своего стиля руководства» А.Журавлева; «Модель PAEI» И.Адизеса;
- оценка управленческих навыков и принятия решений: тест «20 граней»;
- оценка управленческих ограничений: тест «Анализ своих ограничений» («Вы сами») М.Вудкока и Д.Френсиса;
- оценка управленческих умений: методика «Цикл управленческих умений» К.Вилсона.

Результаты исследований мотивационно-ценностной сферы в разных странах подчеркивают направленность той или иной составляющей мотивации государственных служащих, что, безусловно, может быть использовано в системе управления персоналом государственного органа и при принятии управленческих решений. Но, нужно заметить, что это никак не связано с мотивационными компетентностями конкретного государственного служащего, потому важно определить тип мотивации, который является доминантным именно для него. Для формирования оценки мотивационной компетентности государственного служащего определены следующие 9 типов мотивации: материальный (весовой коэффициент – 0,17), властный

(0,04), социальный (0,11), профессиональный (0,22), творческий (0,06), самореализационный (0,13), трудовой (0,2), престижный (0,06), люмпенизированный (0,0) [6]. Эти типы мотивации синтезированы из тестов В.Герчикова, С.Соловьева, Ш.Ричи и П.Мартина, «Личностного опросника терминальных ценностей» И.Сенина.

После прохождения тестов по их результатам для каждого типа мотивации государственного служащего рассчитывается среднее значение стэнов O_{mi} , а оценка мотивационных компетентностей государственного служащего O_{mk} состоит из суммы оценок каждого типа мотивации с учетом весовых коэффициентов.

В основу оценки результатов деятельности государственных служащих должна быть положена система ключевых показателей эффективности KPI, количество которых для органов власти составляет не более 30, для структурных подразделений – не более 10, а для государственных служащих – 3-5. При использовании KPI они должны: измеряться по одной методике; основываться на достоверных данных; быть понятными и простыми; соответствовать тому, что они измеряют.

Для практического использования адаптирована одна из методик оценки персонала по KPI [5]. Суть этой методики заключается в том, что для проведения процедуры оценки KPI для каждой должности должны быть подготовлены две таблицы (модели): таблица компетенций и таблица результатов. В таблицу результатов вносятся все возможные названия показателей для оценки результатов работы государственного служащего, а в таблицу компетенций – компетенции, определенных для этой должности. Из этих двух таблиц выбираются 4-5 ключевых показателей для оценки результатов и компетенций сотрудника в период работы и записываются в персональную таблицу результативности.

Затем для этих показателей выбираются весовые коэффициенты, сумма которых равна 1, а для каждого показателя задаются два

уровня эффективности: база (недопустимый уровень, своеобразная точка отсчета результативности) и норма (нормативный уровень или план, который должен обязательно выполняться, в предложенной методике норме соответствует 100%). После окончания определенного периода (полугодия, года) оцениваются фактические значения KPI. При этом количественные показатели измеряются по метрической шкале, а качественные показатели – в баллах. Итогом будет средневзвешенный общий результат работы с учетом важности и фактических значений всех KPI, назначенных государственному служащему. В дальнейшем эти оценки могут использоваться для ранжирования и в системе премирования.

Исходя из специфики государственной службы, объектом оценки выступает государственный служащий во всем

многообразии его социально важных черт, свойств личности, хотя предмет оценки определяется, прежде всего, целью, содержанием и характером его деятельности. Все это требует новой, специальной системы оценки, которая должна комплексно охватить как оценку качеств и компетенций государственных служащих, так и результаты их деятельности. При этом результаты этой комплексной оценки должны быть количественными, объективными, прозрачными, целесообразными, понятными, справедливыми, беспристрастными, точными. Предложенные механизмы комплексного оценивания государственных служащих позволят обеспечить прозрачность, объективность и справедливость оценочных процедур при решении различных кадровых задач в органах власти и государственных учреждениях.

Список литературы

1. Мякушкин Д. Е. Оценка управленческого персонала организации : учебн. пособие / Д. Е. Мякушкин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 31 с.
 2. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М. : Инфра-М, 1998. – 527 с.
 3. Шекшня Е. В. Управление персоналом современной организации / Е. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 343 с.
 4. Пашко Л. А. Оцінювання державних службовців як запорука ефективності державної служби / Л. А. Пашко // Управління сучасним містом. – Київ : НАДУ, 2003. – № 1/1-3(9). – С. 113-118.
 5. Зелинский С. Э. Комплексное оценивание государственных служащих. Методическое обеспечение / С. Э. Зелинский. – Саарбрюккен: LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 193 с.
 6. Зелінський С. Е. Практичні аспекти комплексного оцінювання державних службовців / С. Е. Зелінський // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – Київ: Інститут законодавства Верховної Ради України, 2015. – № 2. – С. 113-119.
 7. Ли Куан Ю. Сингапурская история: из «третьего мира» – в первый. – М. : МГИМО (У) МИД России, 2005. – 656 с.
 8. Зелінський С. Е. Фактор базової освіти в оцінці персоналу сфери державного управління / С. Е. Зелінський, В. Г. Тимофіїв // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць ОРІДУ. Вип. 3 (55). – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2013. – С. 75-80.
 9. Оцінка професійних компетентностей : тестові завдання для державних службовців: навчально-метод. посібник / С.П. Ворона, Т.Т. Дмитренко, С. Е. Зелінський [та ін.]; за ред. С. Е. Зелінського. – Кіровоград: ЦППК, 2016. – 60 с.
-