

Оценочный период длится, как правило от года до трех лет. Более короткие периоды оценки могут привести к ложным представлениям об эффективности деятельности служащего.

В конечном итоге, при применении комплекса методов оценки и аттестации госслужащих в Республике Беларусь, необходимо руководствоваться тем на каком уровне таковая оценка применяется, а также тем, на каком этапе оценочного периода она проводится. Кроме того, при выборе того или иного метода следует учитывать все его преимущества и недостатки и цель его применения, а также руководствоваться здравым смыслом при оценке трудовых и временных затрат как оцениваемого работника, так и тех, кто участвует в оценке его деятельности и уровня компетенций.

### **Список использованных источников**

1. Manual on performance appraisal of civil servants and employees. Guide to successful performance management in the civil service structures in Bosnia and Herzegovina / [Electronic resource] // Civil service agency of Bosnia and Herzegovina official cite. – Mode of access: <http://www.ads.gov.ba/v2/dox/POOE.pdf>. – Date of access: 29.05.2018.
2. Helpdesk Research Report: Monitoring and Evaluating Civil Service Performance / [Electronic resource] // Governance and Social Development Resource Centre official cite. – Mode of access: <http://www.gsdrc.org/docs/open/hd722.pdf>. – Date of access: 29.05.2018.
3. Кононов, Е. В. Применение опыта Великобритании в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих / Е. В. Кононов // Экономический анализ: теория и практика. – 2011, № 20. – С. 59-64.

Незять В.І.

### **ДО ПРОБЛЕМИ СТРУКТУРИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Результативність процесів демократизації державного управління, забезпечення його публічності, децентралізації, реформування служби в органах місцевого самоврядування відповідно до нових вимог, значною мірою залежить від сформованості кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування, рівня їхньої готовності до здійснення професійної діяльності.

Перейдемо до визначення поняття «кадровий потенціал». Словник тлумачить «потенціал» (від лат. *potencia* – сила) як можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використаними [9]. Виходячи з цього, кадровий потенціал органів місцевого самоврядування регіону – це кадрові можливості у сфері служби в органах місцевого самоврядування, наявні в даний час, що спрямовані на перспективу, сформовані і продовжують формуватися у певних суспільно-професійних відносинах, характеризуються сукупністю кількісних і якісних ознак, мають свою структуру, постійно змінюються й перебувають у різних формах, здатні

діяти таким чином, щоб реалізувати основні завдання державної і регіональної політики на найближчий період і перспективу.

Сучасною наукою накопичено чимало тлумачень структури (змісту) поняття «кадровий потенціал», «професійний потенціал» по відношенню до професійної групи публічних службовців. «Професійний потенціал державних цивільних службовців є поняттям, що означає готовність и здатність державних цивільних службовців до ефективної професійної діяльності з забезпечення виконання повноважень державних органів, з метою забезпечення оптимальної життєдіяльності суспільства», – вказує Б. Д.-Д. Биликтуев [1]. Професійний потенціал державних службовців І. В. Поліщук складає з морально-психологічного, інтелектуального, творчого, комунікативного, лідерського, управлінського, кваліфікаційного, психофізіологічного потенціалів [8].

Кадровий потенціал державної служби, на думку О. І. Пархоменко-Куцевіл, складається, зокрема, з кадрового потенціалу кожного з працівників цієї служби (державних службовців). Кадровий потенціал державного службовця, на думку цього автора, – це здатність (приховані якості) кадрів, яка зумовлена певними функціями державного управління щодо формування та реалізації державної політики та характеризує специфічні риси, що притаманні державному управлінцю, специфічні задатки, навички, вміння, досвід, що потрібні при виконанні завдань державного управління, і які можуть бути розкриті за певних обставин. Водночас кадровий потенціал державної служби – це сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, які забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців [7]. Точно таку ж позицію займає Л. Б. Михалевська [6].

З нашої позиції, нині існуючим у науці структурам кадрового потенціалу персоналу бракує теоретичного обґрунтування. Зазначена повинна мати більшу теоретичну обґрунтованість, спиратися не тільки на інтуїтивні, а й на інші методи наукового дослідження, здійснені раніше наукові розробки. Ми обґрунтовуємо використання сутнісних, змістовних концепцій професіоналізму, які відображають в собі сформованість відповідних потенціалів (складових професіоналізму), об'єднаних кадровим (професійним потенціалом). Сферами професіоналізму є: мотиваційна та операційна (А. К. Маркова) [4 – 5]; ціннісно-орієнтаційна та компетентнісна (І. В. Шпекторенко) [10 – 11]; регулятивна (С. О. Дружилов) [2]. М. Ю. Казарян обґрунтувала виділення когнітивної, мотиваційної, діяльнісної, креативної та емоційної сфер професіоналізму [3]. Отже, різними вченими виділяються мотиваційна, ціннісно-орієнтаційна, функціональна (операційна, діяльнісна, технологічна), регулятивна сфери професіоналізму.

В основу структури кадрового (професійного) потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування можна покласти типологізацію сфер професіоналізму, виділену І. В. Шпекторенком [12]. Відтак, зазначена структура, що досліджується, включатиме в себе смисловий, проектувальний, мотиваційний, ціннісно-орієнтаційний; функціональний (операційний, діяльнісний, технологічний), регулятивний, корегувальний, забезпечувальний (ресурсний), комунікативний потенціали, що разом складатимуть кадровий потенціал посадових осіб місцевого самоврядування.

### Список використаних джерел

1. Биликтуев Б. Д.-Д. Профессиональный потенциал государственных гражданских служащих в современной России: на материалах Республики Бурятия [Эл. ресурс] : дис. ... канд. социол. н. : 22.00.04 – социальная структура, социальные институты и процессы / Биликтуев Буянто Даши-Доржиевич ; Бурятский гос. ун-т. – Улан-Удэ, 2009. – 167 с. – Режим доступа : <http://www.disscat.com/content/professionalnyi-potentsial-gosudarstvennykh-grazhdanskikh-sluzhashchikh-v-sovremennoi-rossii>.
2. Дружилов С. А. Профессиональная компетентность и профессионализм педагога: психологический подход [Текст] / С. А. Дружилов // Сибирь. Философия. Образование : научно-публицистический альманах. – Новокузнецк : СО РАО, ИПК. – 2005. – Вып. 8. – С. 26-44.
3. Казарян М. Ю. Особенности социальных представлений о профессионализме [Эл. ресурс] / М. Ю. Казарян // 2-я междунар. науч. интернет-конф. «Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности». – Режим доступа : <http://konfer.narod.ru/kazar.htm>.
4. Маркова А. К. Психология профессионализма [Текст] / А. К. Маркова. – Москва : Знание, 1996. – 306 с.
5. Маркова А. К. Становление и развитие профессионала в ходе обучения. Профориентация. Профессиональное образование, профессиональное обучение [Эл. ресурс] / А. К. Маркова. – Режим доступа : <http://psychological.ucoz.ua/publ/56-1-0-123>.
6. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень [Ел. ресурс] / Л. Б. Михалевська // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2015. – № 1. – Режим доступа : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_5).
7. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні [Текст] : дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.03 – державна служба ; Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна ; ДРІДУ НАДУ. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2005. – 192 с.
8. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні [Текст] : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.02 – механізми держ. упр. / Поліщук Ірина Вікторівна ; НАДУ. – Київ : НАДУ, 2018. – 20 с.
9. Словник іншомовних слів [Текст] / за ред. О. С. Мельничука. – Київ : Гол. ред. Укр. Рад. енциклопедії, 1977. – 775 с.
10. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія [Текст] / І. В. Шпекторенко. – Дніпро : Моноліт, 2009. – 242 с.
11. Шпекторенко І. В. Управління професійною мобільністю державних службовців [Текст] : автореф. дис. д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 – державна служба / І. В. Шпекторенко ; Ін-т законодавства Верховної Ради України. – Київ, 2012. – 36 с.
12. Шпекторенко І. Підходи до професійної мобільності державного службовця в сучасних концепціях професіоналізації [Текст] / І. Шпекторенко // Державне

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ОСНОВЕ ОПЫТА СТРАН ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ)**

Ключевым направлением повышения эффективности и результативности деятельности государственных служащих является разработка и внедрение единой комплексной системы показателей, что позволит значительно повысить эффективность государственной службы.

Показатели результативности являются ключевым аспектом создания объективной и комплексной системы индикаторов, отражающих выполнение государственными служащими должностных обязанностей и степень достижения поставленных целей, позволяющих сфокусировать внимание должностных лиц на основных приоритетных задачах органа власти [1].

Проблемой является выбор оптимального количества критериев оценки эффективности и результативности государственных служащих. Если их будет слишком много, то мониторинг деятельности понесет за собой искаженные данные и огромные издержки на его исполнение. Если же показателей будет недостаточно, то можно столкнуться с ситуацией, когда государственных служащих для повышения показателей своей результативности сместит эффективный процент своей работы только в одну, оцениваемую, область, в ущерб остальным должностным обязанностям.

Так, показатели результативности для государственных служащих должны быть четко согласованными с целями и задачами органа государственной власти, отражать степень вклада каждого государственного служащего в достижение поставленных перед ним целей и задач, охватывать все основные должностные обязанности государственного служащего, максимально воспроизводить непосредственный вклад государственного служащего на динамику показателей результативности [1].

Оценка эффективности деятельности государственных служащих в зарубежных странах (Великобритания, США, Германия, Франция, другие страны Европы, страны Азии и Африки [2], [3], [4], [5]) проходит в форме ежегодной аттестации, в ходе которой выявляются сильные и слабые стороны государственного служащего. Процедура оценки результатов деятельности государственного служащего за очередной год заключается в составлении отчета о деятельности оцениваемого как им самим, так и его непосредственным руководителем. Руководитель организации утверждает этот отчет. Для оценки также может быть привлечен сотрудник кадровой службы. Высшей инстанцией при проведении аттестации является руководитель организации, утверждающий отчет.

Оценка выполнения работы – чрезвычайно важная задача. В процессе оценивания можно столкнуться с различными недостатками оценки, которые