



Н. Ф. Артеменко*

АТЕСТАЦІЯ ТА ОЦІНКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ЇХ ПРОФЕСІЙНИМ УДОСКОНАЛЕННЯМ

Ефективність державної служби значною мірою залежить від професіоналізму державних службовців, їх моральних якостей і ділової активності. У зв'язку з цим особливо важливого значення набуває вдосконалення проходження державної служби, залучення на роботу в державні органи нового покоління державних службовців.

Важливою складовою частиною в системі професійного удосконалення державних службовців є проведення їх атестації та щорічного оцінювання. Дане питання висвітлено в працях таких учених: О. Воронька, С. Ківалова, І. Крюгера, В. Малиновського, С. Озирської, Є. Охотського, П. Павленчика, Ф. Хміля, В. Ярового¹.

Мета статті проаналізувати порядок проведення атестації державних службовців, критерії, що застосовують при проведенні щорічної оцінки в Україні та Німеччині, та шляхи вдосконалення процедури оцінки державного службовця.

Визначення професійних якостей, якими мають володіти працівники державних органів, в усі часи було одним із найважливіших атрибутів технології влади й управління. Доказом цього висновку може бути відомий вислів Сократа про те, що цілі держави гинули і будуть гинути, якщо не навчатись відрізняти "хороших людей від поганих"².

Пізніше, з розвитком суспільства, у зв'язку з потребою визначення професійних якостей, відділення кращих людей від інших була створена система атестації різних категорій працівників, у тому числі й у сфері управління.

Атестація (від латинського *attestatio* — свідчення, підтвердження, доказ) кадрів — це перевірка, визначення відповідності ділової кваліфікації, рівня знань і навичок працівника, інших суспільно значущих якостей займаній посаді³.

Без атестації неможливе професійне удосконалення працівників державної служби, оскільки планування кар'єрного розвитку кожного окремого працівника має здійснюватися на підставі результатів оцінки діяльності працівника, виконання ним службових обов'язків.

У широкому розумінні атестація — це процес, за допомогою якого мають вирішуватися завдання:

- формування високопрофесійного кадрового корпусу державних службовців;
- забезпечення його стабільності;
- виявлення потенційних можливостей державних службовців з метою їх найбільш ефективного використання;
- стимулювання професійної компетентності і підвищення кваліфікації працівників;
- посилення організованості, відповідальності і дисциплінованості державного апарату.

Атестація виконує функції: оцінки, контролю, політичну, поліпшення роботи з персоналом, економічну, організаційну, комунікативну, інформування, стимулювання⁴.

Процедура атестації державних службовців регламентується постановою Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення щодо проведення атестації державних

© Артеменко Н. Ф., 2008

* начальник адміністративного відділу Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України (м. Київ)

¹ Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посіб. — К.: Вид-во УАДУ, 2000. — 156 с.; Ківалов С. В., Біла Л. Р. Державна служба в Україні: Підручник. — Одеса: Юридична література, 2003. — 368 с.; Книга работника кадровой службы: Учебно-справочное пособие / Под ред. Е. В. Охотского и В. М. Максимова. — М.: Экономика, 1998; Крюгер Инго. Кадровый менеджмент / Под ред. А. Тогулева. — TRANSFORM., R. v. Decker's Verlag Heidelberg, 1996. — 75 с.; Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика. Навч. посіб. — К.: Атіка, 2003. — 160 с.; Озирська С. М., Полянський Ю. Д. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка: Науково-аналітичне дослідження. — К.: Вид-во УАДУ, 1999. — 168 с.; Павленчик П. Т. Атестація — важливий елемент проходження державної служби // Вісник державної служби України. — 2000. — № 4. — С. 66-71; Павленчик П. Т. Проходження державної служби в Україні: організаційно-правові засади: Автореф. дис. ... канд. наук держ. упр. — К., 2001; Професіональна орієнтація, підготовка і оцінка персоналу / Сост. В. И. Яровой. — К.: МАУП, 1995; Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.

² Павленчик П. Т. Атестація — важливий елемент проходження державної служби // Вісник державної служби України. — 2000. — № 4. — С. 66-71.

³ Книга работника кадровой службы: Учебно-справочное пособие / Под ред. Е. В. Охотского и В. М. Максимова. — М.: Экономика, 1998.

⁴ Малиновський В. Я. Вказ. праця.



службовців” від 28 грудня 2000 р. № 1922 та методичними рекомендаціями щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців, затвердженого наказом Голодержслужби від 3 березня 2001 р. № 16⁵.

Атестування державних службовців усіх рівнів проводиться один раз на три роки з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців в органах виконавчої влади, під час якого оцінюються робота, ділові та професійні якості працівників при виконанні ними службових обов’язків, визначених професійно-кваліфікаційними характеристиками їхніх посад, відповідно до Закону України “Про державну службу”⁶ та інших актів законодавства України. В період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання державними службовцями своїх завдань та обов’язків. Належне упорядкування проходження державної служби неможливе без атестації, оскільки у кожному конкретному випадку воно має здійснюватися на підставі результатів оцінки діяльності працівника, виконання ним службових обов’язків. Оцінці мають підлягати результати роботи: її обсяги і терміни виконання, якість, самостійність, ініціативність, співпраця з колегами, відповідальність, орієнтація на кінцевий результат, рівень конфліктності, вміння висловлюватися усно і письмово тощо⁷.

Під атестацією державних службовців слід розуміти діяльність, у процесі якої атестаційна комісія в межах установленної науково обґрунтованої процедури виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає. Тобто, комісія дає оцінку ділових, особистісних і моральних якостей державного службовця, процесу і підсумків його службової діяльності. Результатами атестації є висновки і рекомендації атестаційної комісії щодо роботи працівника, якого атестують, і апарату всього державного органу⁸.

Атестованими вважаються державні службовці, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді, або відповідають займаній посаді за певних умов⁹.

У результаті атестації приймається рішення про подальше використання чиновника на службі.

Ціллю атестації є створення чітко вираженої, об’єктивної та порівняльної картини відносно продуктивності та здібностей працівника. Такі атестації слугують основою для прийняття персональних та кадрових рішень, допомагають в управлінні кадрами і є підставою для розвитку кадрів.

Атестація державних службовців сприяє більш чіткому виконанню ними своїх обов’язків та спонукає до підвищення свого кваліфікаційного рівня. Висновки атестаційних комісій мають стати підставою для просування по службі, підвищення заробітної плати, виплати пенсій¹⁰.

Ефективне управління державними службовцями вимагає періодичного їх оцінювання й атестування для вирішення таких питань:

- планування потреб у залученні молодих державних службовців та переміщення наявних всередині організації;
- звільнення державних службовців;
- підвищення їх кваліфікації і планування кар’єрного розвитку;
- створення кадрового резерву;
- підвищення ефективності мотивування праці та її якості;
- здійснення організаційних змін¹¹.

У багатьох країнах, де здійснюється реформування державної служби, першочерговими заходами були дії, спрямовані на розвиток менеджменту людських ресурсів, удосконалення виконавської діяльності державних службовців, включаючи оцінку результатів виконання ними службових обов’язків, а також процедур запобігання непродуктивній праці.

⁵ Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов’язків і завдань: Наказ Головного управління державної служби України від 31.10.2003 р. // ОВУ. — 2003. — № 48. — Ст. 2546.

⁶ Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р. // ВВР. — 1993. — № 52. — Ст. 490.

⁷ Павленчик П. Т. Проходження державної служби в Україні: організаційно-правові засади: Автореф. дис. ... канд. наук держ. упр. — К., 2001.

⁸ Малиновський В. Я. Вказ. праця.

⁹ Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2000 р. № 1922 // ОВУ. — 2001. — № 1-2 (частина 1). — Ст. 27; Воронько О. А. Вказ. праця; Озірська С. М., Полянський Ю. Д. Вказ. праця.

¹⁰ Крюгер Инго. Указ. работа.

¹¹ Хміль Ф. І. Вказ. праця.



Одним із найважливіших компонентів управління справедливо вважається запровадження ефективних оцінок персоналу державної служби, оскільки саме знання та вміння державних службовців, їх узгоджені дії можуть забезпечити досягнення цілей, що ставляться перед державними органами. У більшості країн не обмежуються періодичним проведенням атестації, проводять регулярну, переважно щорічну оцінку діяльності державних службовців за підсумками виконання річних планів роботи. Це сприяє стимулюванню росту кваліфікації працівників, розвитку їх ініціативи і творчої активності¹².

Прикладом для впровадження системи оцінювання може слугувати Німеччина, з досвіду якої почерпнуто декілька загальних правил. Зокрема, принцип розробки примірного переліку загальних критеріїв та показників якості роботи, які можуть оцінюватись за простими і прозорими правилами. Крім того, запровадження щорічної оцінки дозволить тому, хто оцінює, мати безпосередній контакт з працівником і краще зрозуміти його прагнення і проблеми. Така співбесіда під час щорічної оцінки дозволить як працівникові, так і його керівнику краще зрозуміти те, що від нього очікують у майбутньому.

Наприклад, у Німеччині, оцінка співробітників проводиться кожні три роки. Розрізняють оцінку роботи для конкретного робочого місця і оцінку придатності за загальними ознаками особистості. При цьому оцінка роботи стосується якості та кількості результатів, а також способу роботи (наприклад, дружнє ставлення до клієнтів, самостійність тощо). Оцінка придатності стосується здатності мислити, старанності, швидкості виконання завдань, творчості, здатності та готовності вчитися. У проведенні оцінки бере участь безпосередній керівник та вищестоящий керівник. Перед визначенням оцінки з працівником обов'язково має бути проведена співбесіда¹³.

У Німеччині діє Федеральна постанова про кар'єру, яка містить окремий розділ щодо службової атестації. В ній зазначається, що атестації в першу чергу підлягають загальні розумові здібності, характер, рівень кваліфікації, працездатність, соціальна поведінка та ступінь навантаження.

Оцінки прив'язуються до певних орієнтованих величин. У кожній категорії лише 15 % можуть отримати найкращу оцінку і лише 35% — оцінку добре.

Цікавим є той факт, що в Німеччині чиновники не мають посадових інструкцій, в них діють описи посад. Така система є більш гнучкою, працівники мають можливість переходити працювати в інші підрозділи в межах організації, якщо рівень їхньої компетенції відповідає цій посаді.

Критерії, що застосовуються при періодичній щорічній оцінці працівників у Німеччині та в Україні, наведені в табл. 1.

Аналізуючи дані табл. 1, можна зробити висновок, що більшість критеріїв, що застосовуються при періодичній оцінці працівників у Німеччині та Україні, мають різницю у назві, але спільні за змістом.

Державний службовець повинен постійно поліпшувати стан відповідності своїх умінь, знань і навичок функціям та завданням займаної посади, підвищувати свій професійний, інтелектуальний та культурний рівень за освітньо-професійними програмами та шляхом самоосвіти¹⁴. Обов'язок державного службовця підвищувати свою кваліфікацію закладений у ст. 10 Закону України "Про державну службу". Постійне підвищення свого професійного рівня є однією з умов для просування по службі відповідно до ст.ст. 27 та 29 цього ж Закону.

У період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків у порядку, визначеному керівником, який призначає на посади та звільняє з посад зазначених осіб з урахуванням Положення про проведення атестації державних службовців і особливостей кожного державного органу. Така оцінка проводиться безпосередньо керівниками структурних підрозділів, де працюють державні службовці, під час підбиття підсумків роботи за рік.

Для конкретизації планування роботи з управлінським персоналом, його розвитку, прийняття всебічно обґрунтованих кадрових рішень та вдосконалення керівництва персоналом особлива роль належить співбесідам з працівниками в процесі роботи, а також

¹² Книга работника кадровой службы: Учебно-справочное пособие / Под ред. Е. В. Охотского и В. М. Максимова. — М.: Экономика, 1998.

¹³ Там же.

¹⁴ Коментар до загальних правил поведінки державного службовця // Вісник державної служби України. — 2000. — № 4.



Таблиця 1.

Критерії, що застосовуються при періодичній оцінці працівників у Німеччині та в Україні

Німеччина	Україна
<ul style="list-style-type: none"> - знання по спеціальності; - здатність до кооперації, до роботи в групі; - якість роботи; - готовність до досягнення високих результатів праці; - мотивація працівників; - готовність приймати рішення; - комунікаційна здатність; - висока ступінь готовності до роботи; - формулювання зрозумілих цілей; - самостійність; - здатність до оцінки; - стратегічне планування; - здатність витримувати навантаження; - економічний образ мислення; - здатність делегувати задачі; - гнучкість; - здатність відстоювати власну точку зору; - організаційні здібності; - почуття відповідальності; - здатність до сприйняття інновацій; - творчий підхід; - надійність; - лояльність; - вміння вести переговори; - впевненість в собі. 	<ul style="list-style-type: none"> - обсяг роботи, що виконується; - якість роботи; - планування роботи; - професійні знання; - професійні вміння і навички; - уміння формулювати точку зору (усно, письмово); - готовність до дій, ініціатива; - оперативність мислення; - працездатність та витривалість; - відповідальність; - самостійність; - здатність до лідерства; - здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду; - етика поведінки, стиль спілкування; - співробітництво; - дисциплінованість; - здатність до переговорів; - уміння організувати роботу підлеглих; - професіоналізм у керівництві роботою підрозділу; - контроль; - оцінка та заохочення співробітників.

під час щорічної оцінки. Щодо співбесід, то вони мають проходити не спонтанно, а планово, продумано, після попередньої підготовки як працівника, так і його керівника. Метою співбесіди може бути обговорення слабких місць у роботі, шляхів їх усунення, схвалення позитивного, створення мотивації подальшого вдосконалення діяльності¹⁵.

Щорічна оцінка має стати одним із важливих компонентів управління персоналом, сприяти покращенню добору і розстановки кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності державних службовців, визначенню їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку; плануванню кар'єри, вдосконаленню процесу планування та організації діяльності як державного службовця, так і державного органу в цілому, виявленню організаційних проблем та оперативному реагуванню на них, аналізу посадових інструкцій¹⁶.

Отже, оцінювання виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків є процедурою перевірки діяльності державних службовців відповідно до посадових інструкцій, особистих планів роботи та порівняння якості їх роботи із визначеними критеріями і показниками, що здійснюються безпосереднім керівником шляхом спостереження та контролю.

¹⁵ Воронько О. А. Вказ. праця.

¹⁶ Ківалов С. В., Біла Л. Р. Вказ. праця.



Оцінювання персоналу — виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання державними службовцями завдань, важливих для досягнення місії та цілей органу державної влади.

Метою оцінювання державних службовців є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності.

Оцінювання персоналу виконує вимірювальну і розвиваючу функції.

Вимірювальна функція оцінювання персоналу полягає в отриманні даних про державного службовця щодо рівня його попередньої і теперішньої праці, її якості, виконуваних ним функціональних обов'язків, ступеня його відповідності вимогам робочого місця.

Розвиваюча функція оцінювання персоналу реалізується під час аналізу його можливостей щодо розвитку інтелектуального, ділового потенціалу, умінь підвищення рівня кваліфікації, прагнення збільшувати свій внесок у загальні здобутки органу державної влади¹⁷.

Забезпечуючи реалізацію державної політики в управлінні суспільними процесами, державна служба здійснює також функції щодо залучення на державну службу найбільш компетентних і відданих справі кадрів, просування по службі на основі заслуг, професійної підготовки персоналу державних органів та інших питань¹⁸.

Наказом Головного управління державної служби України від 31 травня 2002 р. № 39 був затверджений примірний перелік загальних критеріїв та показників якості роботи державного службовця. Вони поділяються на загальні (характерні для усіх державних службовців) та спеціальні (залежать від особливостей роботи кожного державного органу). Зазначені критерії та показники пов'язуються з конкретною діяльністю та очікуваними результатами. Наприклад, якість, кількість, своєчасність результатів роботи; продемонстровані державним службовцем поведінка, вміння, навички та компетентність, рівень знань, етичні стандарти або інтегровані показники діяльності.

Процедура проведення щорічної оцінки складається з підготовчого етапу та співбесіди і підписання результатів обговорення. До проведення щорічної оцінки готується як державний службовець, так і його безпосередній керівник. У цей період аналізується виконання завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи, особистих планах, а також наданих окремими дорученнями у звітний період; встановлюється дата проведення співбесіди. Державні службовці ознайомлюються з планом роботи підрозділу (органу) на наступний рік, згідно з яким готують пропозиції до особистого плану; оцінювання здійснюється державним службовцем (через самооцінку) і безпосереднім керівником.

Самооцінка забезпечує активну, конструктивну участь державного службовця в процедурі щорічної оцінки. У державних службовців є можливість висловити свою точку зору і самим визначити проблемні області, а також встановити для себе конкретні цілі для удосконалення професіоналізму.

Безпосередній керівник оцінює виконання державним службовцем посадової інструкції, особистого плану, визначеного на початку звітного періоду (виконання усіх завдань, своєчасність, якість, результативність, а також чи були: переноси термінів та їх причини, зміни до плану, додаткові завдання). Оцінка має бути обґрунтованою, базуватися на конкретних прикладах. Безпосередній керівник має відзначити хороші показники роботи державного службовця, рівень знань, умінь, професійні та ділові якості державного службовця, які він використав при виконанні службових обов'язків, тобто його сильні сторони. Одночасно у своїх коментарях безпосередній керівник недвозначно вказує на недоліки в роботі державного службовця та шляхи їх подолання.

Результати щорічної оцінки враховуються при складанні річних планів роботи з кадрами, визначенні щорічної та перспективної потреби в кадрах, формуванні державного замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців, плануванні їх кар'єри¹⁹.

¹⁷ Хміль Ф. І. Вказ. праця.

¹⁸ Павленчик П. Т. Вказ. праця.

¹⁹ Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань: Наказ Головного управління державної служби України від 31.10.2003 р. // ОВУ. — 2003. — № 48. — Ст. 2546.



У навчальних текстах для підтримки співробітництва державних адміністрацій німецький експерт І. Крюгер зазначає, що начальники відділів проводять оцінку працівників відносно результатів праці та придатності з метою отримання:

- основи для кадрових рішень;
- інструмента для розвитку кадрів.

Цілі оцінки:

А. Керівник:

- об'єктивізація роботи з кадрами (порівняння);
- основа для визначення використання кадрів, розвитку кадрів, керівництва кадрами,

заробітної плати;

- уніфікована система керівництва в усій установі;
- підвищення якості праці через систематичність оцінювання.

Б. Працівники:

- підвищення продуктивності та якості праці, а також мотивації;
- визначення здібностей, придатних для розвитку²⁰.

До способів оцінки відносять:

- незалежну оцінку;
- оцінку праці самим працівником, його колегами по роботі, безпосереднім керівником.

Одним з важливих видів оцінки є оцінка потенціалу працівника. Це оцінка придатності працівника для виконання визначених задач та можливостей його професійного розвитку з орієнтацією на майбутнє.

Під час періодичної оцінки працівника, яку проводить безпосередній керівник під час співбесіди, обговорюються слабкі місця в роботі та готуються заходи по їх усуненню, виражається підтримка та надається мотивація для подальшого покращення результатів праці.

Співбесіда з метою оцінки поділяється на такі фази:

- введення в розмову;
- обговорення критеріїв позитивної та негативної оцінки;
- спільний пошук можливостей та шляхів усунення виявлених недоліків;
- час висловити свою думку про проведену оцінку;
- визначення строку повторної співбесіди в разі заперечень;
- завершення співбесіди (впевненість в покращенні ситуації).

За результатами періодичної співбесіди безпосереднього керівника зі своїми підлеглими має складатися анкета, яка буде включати оцінку, переваги та недоліки працівника за визначеними критеріями та пропозиції щодо професійного удосконалення та кар'єрного розвитку кожного працівника²¹.

Англійський експерт Томас Х. Паттен вважає, що питання полягає не в тому, проводити оцінку кадрів чи ні (бо в дійсності вона проводиться завжди), а у тому, якому методу віддати перевагу: методичній системі чи неформальним оцінкам²².

Результати оцінювання можна успішно використовувати лише в умовах стабільності. Не можна постійно змінювати методи оцінки. Працю державного службовця необхідно оцінювати за результатами виконання його прямих обов'язків, але не обмежуватись їх вузькими рамками, які можуть загальмувати його професійне зростання²³.

Проведення атестації державних службовців — це своєрідний огляд якісного складу державних службовців. Періодичність і неформальне проведення атестації дає можливість побачити не статистичний, а фактичний склад кадрів, їх професійно-діловий рівень. Атестація допомагає чіткіше виявити недоліки й упущення в доборі й висуненні персоналу, скорегувати роботу з ними у різних підрозділах, намітити реальні перспективи на подальшу роботу, активізувати пошук молодих сил нової генерації державних службовців.

²⁰ Крюгер Инго. Указ. работа.

²¹ Там же.

²² Корпус вищих управлінських кадрів центральних органів державної влади: створення системи державної служби вищого рівня у країнах Центральної і Східної Європи. — К.: Вид-во УАДУ, 2000. — 52 с.

²³ Професіональна орієнтація, підготовка і оцінка персоналу / Сост. В. И. Яровой. — К.: МАУП, 1995.



Державні службовці I та II категорій переважно займають посади керівників та заступників керівників державних органів, у тому числі центральних органів виконавчої влади, обласних державних адміністрацій та інших органів, призначення на які здійснюється в особливому порядку, встановленому законами України. У зв'язку з цим Положенням передбачено, що особливості проведення атестації таких державних службовців визначаються органами, що призначають їх на посади.

На нашу думку, необхідно вирішувати питання про більш чітке відпрацювання системи оцінки вищих категорій державних службовців, які не підпадають під атестацію. Це дасть змогу більш повніше оцінювати як склад персоналу управління, так і працівників, що ним керують.

Система оцінювання державних службовців є цілеспрямовано підбраною й організованою сукупністю заходів і відношень між ними, направленою на підвищення ефективності органу державної влади. Оцінювання виконує вимірвальну і розвиваючу функції.

Оцінювання здійснюють за кваліфікаційними, поведінковими, особистісними критеріями, а також критеріями ефективності.

Особлива роль у системі оцінювання державних службовців належить атестуванню, яке полягає в оцінюванні результатів праці за певний період, ділових та особистісних якостей державного службовця; визначенні потенційних можливостей щодо продовження службової діяльності державного службовця на певній посаді або переміщення його на вищу або на нижчу посаду²⁴.

Таким чином, можна зробити висновок, що професіоналізм і ефективність органу влади залежить не лише від якості комплектування кадрів, але й від організації їх професійної діяльності. Фактором стандартизації та узгодження могло б бути встановлення єдиного для різних міністерств порядку класифікації посад і рангів та організації кар'єри державних службовців. Головним чинником професіоналізації державної служби і мотивації її персоналу є організація кар'єрного розвитку державних службовців за принципом заслуг. Застосування принципу заслуг пов'язане із впровадженням такої системи оцінювання, яка дасть змогу приймати рішення щодо подальшого розвитку кар'єри державного службовця на основі об'єктивної оцінки його професійних якостей і результатів, маючи на увазі просування на вищі посади державної служби найдостойніших кадрів²⁵.

У країнах, що здійснюють реформування систем управління, ясно відчувається потреба у створенні потужніших систем оцінювання, а також у формуванні нового підходу, за яким проведення систематичного оцінювання розглядали б як інвестицію, а не як витрати.



²⁴ Хміль Ф. І. Вказ. праця.

²⁵ Розвиток ефективності і професіоналізму у державній службі. — К.: Вид-во УАДУ, 2000. — 82 с.