

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-42>
УДК 35.08

Кобзев Ігор Володимирович,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри мультимедійних систем і технологій
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця,
проспект Науки, 9А, Харків, 61166, Україна
e-mail: ihor.kobziev@hneu.net <https://orcid.org/0000-0002-7182-5814>

Мельников Олександр Федорович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економічної кібернетики
Харківського національного університету радіоелектроніки,
проспект Науки, 14, Харків, 6116, Україна
e-mail: irinka.melnicova@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-6856-8362>

Косенко Віктор Вікторович,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: victorkosenko76@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-9932-6478>

ЗАПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Анотація. Метою статті є виявлення та дослідження чинників ефективності професійної діяльності державних службовців та головних ознак компетентності праці сучасного державного службовця, що зумовлює запровадження нової системи оцінювання професійної діяльності державних службовців.

Обґрунтовано, що навчання державних службовців заради просто навчання не має сенсу, адже на це витрачається багато державних коштів. Від навчання слід очікувати певних результатів, що пов'язані з підвищенням ефективності діяльності державних службовців, відтак, і органів влади в цілому. Доведено, що для того, щоб співробітники працювали ефективно, використовуючи отримані знання, необхідно створити відповідну систему мотивації, яка б базувалась на «справедливій» винагороді праці, яка, у свою чергу, пов'язана з питанням оцінки роботи кожного окремого співробітника або, як це часто називають, з оцінкою робочого місця.

Як цитувати: Кобзев І. В., Мельников О. Ф., Косенко В. В. Запровадження нової системи оцінювання професійної діяльності державних службовців. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 594–611. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-42>

In cites: Kobzev, I.V., Melnikov, A.F., Kosenko, V.V. (2025). Introduction of a new system for evaluating the professional activities of civil servants. *State Formation*, no. 1 (37), 594–611. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-42> [in Ukrainian].

© Кобзев І. В., Мельников О. Ф., Косенко В. В., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Зазначено, що проблема «справедливої» винагороди праці державних службовців останнім часом стає все більш актуальною проблемою багатьох західних країн. Але підкреслено, що дана проблема в найближчі роки стане також вельми актуальною і для України через процеси реформування української державної служби.

Доведено, що оцінка діяльності кожного державного службовця повинна містити набір декількох чинників, серед яких на особливу увагу заслуговують, такі як, незалежне мислення, винахідливість, здатність до стратегічного планування, об'єднання роботи інших, комунікабельність.

Відзначено, що «правильна» система оцінки робочого місця є дуже важливою для того, щоб співробітники мали мотивацію до навчання, до отримання нових знань і навичок або вдосконалення існуючих, адже це впливатиме на їхню службову кар'єру та заробітну плату.

Ключові слова: *ефективність професійної діяльності державних службовців, компетентність праці, оцінки роботи, оцінка робочого місця, «справедлива» винагорода праці.*

Постановка проблеми. Зрозуміло, що навчання державних службовців заради просто навчання не має сенсу, адже на це витрачається багато державних коштів. Звичайно, від цього навчання слід очікувати певних результатів, що пов'язані з підвищенням ефективності діяльності державних службовців, відтак, і органів влади в цілому. Проте, як стверджує наука управління, для того, щоб співробітники працювали ефективно, використовуючи отримані знання, необхідно створити відповідну систему мотивації, яка б базувалась на «справедливій» винагороді праці, яка, у свою чергу, пов'язана з питанням оцінки роботи кожного окремого співробітника або, як це часто називають, з оцінкою робочого місця.

Слід зазначити, що проблема «справедливої» винагороди праці державних службовців останнім часом стає все більш актуальною проблемою багатьох західних країн, на яку наголошують багато науковців. Але також можна стверджувати, що дана проблема в найближчі роки стане також вельми актуальною і для України через процеси реформування української державної служби. Тому є важливим розглянути цю проблему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазначена проблема має, в принципі, давні коріння, і першими її намагались вирішити у США наприкінці XIX ст. через впровадження принципу розподілу політичних та адміністративних посад та застосування принципів наукового менеджменту. До того часу особи, що виконували одну і ту ж роботу, винагороджувалися по-різному, іноді з великими відмінностями. Це було, поза сумнівом, ознакою системи розподілу державних посад серед прихильників партії, що перемогла на виборах, наданні державних посад за політичні послуги. Але коли реформа державної служби почалася на федеральному рівні в Сполучених Штатах в кінці дев'ятнадцятого сторіччя, вона зробила упор на відборі кандидатів за чітко визначеними критеріями і забороні політичного впливу в цьому відборі.

Досить суттєво на врядування у США вплинули і концепції Ф. Тейлора про аналіз робочого місця й ідеї Х. Мюстерберга щодо промислової психології, особливо відбору. Хоча основною ідеєю Тейлора було збільшення

ефективності, він відкрив використання аналізу робочого місця для опису роботи індивідуума за допомогою складових елементів, а також увів поняття стандартизації посад. Ці методи наукового управління призвели до першої системи оцінки робочого місця на основі саме стандартизованих посад, згрупованих в серії, класи і категорії. Але при цьому, слід підкреслити, увага була сконцентрована на робочому місці, а не на працівнику як об'єкті винагороди.

Звичайно, в теперішній час такий підхід вже не є актуальним, оскільки сучасні організації (в тому числі й органи влади) потребують гнучкою і такої, що легко пристосовується, робочої сили. Відповідно, традиційне поняття рангу *чиновника* (на відміну від рангу *посади*), знехтуване реформаторами державної служби в дев'ятнадцятому-двадцятому сторіччі, зараз з'являється знов, хоча, можливо несвідомо, за допомогою широкої класифікації робіт і структурної системи оплати. Також є новими в практиці мотивації різні версії колективної системи винагород. Взагалі ж, нові мотиваційні підходи роблять упор на оцінку і винагороду індивідуума більше, ніж на робоче місце.

Мета статті. Вищенаведене цілком відповідає новим управлінським підходам, які суттєво відрізняються від «класичних», тому метою статті є дослідження чинників ефективності професійної діяльності державних службовців, що зумовлює:

- виявлення чинників ефективності професійної діяльності державних службовців;
- виявлення головних ознак компетентності праці сучасного державного службовця;
- запровадження нової системи оцінювання професійної діяльності державних службовців.

Застосована методологія і методи. Цілісність дослідження забезпечують системний і структурно-функціональний підходи. Для теоретичного осмислення різних аспектів дослідження застосовувались методи аналізу і синтезу (вивчення закордонного досвіду реформування систем державної служби, визначення етапів розвитку систем управління трудовими ресурсами та структури потреб державних службовців у професійній підготовці), моделювання (запровадження сучасних технологій професійної підготовки), абстрагування та узагальнення (з'ясування основних принципів професійного професійної підготовки, функцій кадрових служб, визначення основних проблем сучасної системи професійної підготовки державних службовців та її подальших орієнтирів, визначення).

Виклад основного матеріалу. Так, згідно «класичних» підходів, керівники створюють організацію за допомогою процесу розподілу праці і спеціалізації завдань. Для цього на вищому і проміжному рівнях потрібно розкласти організаційні цілі на засоби для виконання завдань і результати за ієрархічним принципом. При цьому на операційних рівнях, робота не розглядається, як одиниці спеціалізованого управління; робота організована в

потоках, серіях робочих сегментів, пов'язаних в різних робочих процесах. Сегменти у свою чергу групуються і, ґрунтуючись на принципах спеціалізації і стандартизації, створюють посади, кожна з яких вимагає роботи одного індивідуума.

Далі, відповідно до традиційного погляду на управління, посади повинні бути згруповані в абстрактні категорії, відомі в основному, як робочі місця або класи. Ці групування дозволяють організаціям управляти різноманітністю за допомогою меншої кількості категорій. Робочі місця, класифіковані так само, мають загальні назви, подібні обов'язки і повноваження, подібну сітку оплати і вимоги до кваліфікації. Все це відображено в описі робочого місця і специфікації, а оцінка робочого місця створює ієрархію – систему оцінки робочих місць в організації. Зазвичай ця система використовує різні критерії, пов'язані з природою роботи і необхідними кваліфікаціями працівників.

На відміну від такого розуміння сучасні управлінські підходи роблять наголос на зменшенні ієрархічних рівнів і розширенні продуктивних категорій, розглядаючи здатність виконувати вимоги всього процесу або заповнювати майже відкриті робочі місця для ефективної роботи. Звичайно, що оцінка робочого місця повинна відбивати такі зміни.

Проте, відкидати поняття ієрархії робочих місць не можна, як це вважають деякі необхідним зробити деякі автори (див., напр., [14]), адже вона використовується не тільки для визначення винагороди, особливо в державних організаціях. Вона служить як загальне керівництво при наймі та відборі, це інструмент для перепроєктування мотиваційного процесу, управління кар'єрним плануванням, професійною підготовкою і розвитком, призначеннями і скороченнями робочої сили [1; 7; 8; 10].

Ієрархія також формує базу для системного планування і контролю відділу кадрів. Наприклад, в плануванні, ієрархія робочих місць відіграє роль у визначенні майбутніх потреб укомплектовування персоналом і витрат відносно як тих професій, що існують, так і тих, що можуть бути потрібними в майбутньому. Вона є важливою під час реорганізацій, в яких описи посадових обов'язків і специфікації впливають на рішення про відповідальність і призначення. Ієрархія також особливо важлива в різних дослідженнях підрозділів по роботі з персоналом, які використовують посадові категорії для узагальнення вакансій і потреб, наприклад, при прогнозуванні людських ресурсів.

Для того, щоб вдосконалювати систему оцінки робочого місця, про що йшлося на початку статті, необхідно, насамперед, визначити її компоненти. Якщо узагальнити погляди різних відомих у цій сфері фахівців (див., напр., [11]), то можна визначити такі компоненти:

1. Завдання. Завдання повинні ідентифікуватися з урахуванням їх значущості для роботи на даній посаді. Як показує практика, у визначенні завдань іноді виникають складнощі через те, що не будь-яку діяльність можна чітко і однозначно описати в термінах завдань, що мають виконуватись тим чи іншим працівником. Тому особливий наголос тут слід робити на визначенні

«істотних» завдань, тобто тих, котрі не можуть бути перерозподіленими на іншу особу. Очевидно, що успішне виконання саме таких завдань є основною підставою для прийняття рішення щодо винагородження працівника, просування по службі тощо.

2. *Компетенція системи.* Тут важливо визначити, хто як буде оцінюватися, тобто дати відповіді на такі запитання: Чи буде план оцінки результатів робочого місця об'єднувати всі посади, від спеціаліста II категорії до керівника вищого рангу або існуватимуть окремі системи для різних посад?

3. *Чинники оцінки.* Суть оцінки робочого місця – це рейтинг або ранжирування робочих місць по їх відносній ваговитості. Використовувана система оцінки складається з чинників оцінки робочого місця (які також називаються класифікаційними чинниками). Як зазначається у [15], ці чинники повинні бути присутніми в різній кількості на різних робочих місцях; бути мінімальними за кількістю; бути дискретними у значенні; такими, щоб уникнути подвійної оцінки; бути узгодженими із співробітниками; бути присутніми, певною мірою, у всіх посадах системи. Також, можна додати, що кожен чинник повинен вимірювати аспекти робочих місць, а не працівників.

4. *Методи збору даних.* Як управлінці, так і прості співробітники повинні навчатися брати участь в аналізі робочого місця. Зазвичай економічно доцільно використовувати анкети, а не інтерв'ю для перевірки анкетних даних, і одним з найбільш розповсюджених інструментів є так звані анкети опису посад, які концентруються на трьох видах даних. Перший – загальні дані про респондент (назва посади, інформація про розташування, заробітна плата тощо). Другий – дані про роботу індивідуума, тобто обов'язки і повноваження і необхідні кваліфікації (знання, навички, здібності і мінімальні вимоги). Третій – це дані про роботу індивідуума з урахуванням різних чинників оцінки робочого місця.

5. *Еталонні посади.* Опис еталонних посад є важливим для розвитку системи оцінки робочого місця. Вони також важливі в розвитку стандартизації зарплати і в дослідженні ринків праці. Ці посади можна розглядати як робочі місця (пам'ятаючи відмінність між робочими місцями і посадами), оскільки вони зазвичай представляють низку посад, що залучають велике число співробітників. Вони є відносно стійкими за змістом, є хорошими контрольними точками для рівнів складності та відповідальності і піддаються точному визначенню. Із-за важливості в організаційній структурі еталонні посади можуть часто використовуватися при укладенні колективного договору.

Далі розглянемо таке питання, як **методологічні підходи до оцінки робочого місця**, визначивши серед них вісім основних, як «класичних», так і сучасних.

1. *Класифікація посад.* Цей підхід є «прародителем» всіх інших. Класифікація посад диференціює всі посади щодо виду роботи і рівня роботи. Вид відноситься до загальної природи виконуваної роботи, а рівень – до таких чинників, як ступінь складності, отримуване або здійснюване спостереження і необхідні технічні знання. Таким чином, наприклад, клерки і науковці

виконують різну роботу, але і той і інший вид мають різні рівні. Деякі клерки повинні мати детальне знання інструкцій, чого не чекають від інших. І деякі науковці виконують повсякденні тести, тоді як інші винаходять абсолютно нові методології. Зазвичай, вид і рівень роботи розділяються декількома лініями диференціювання. Коли існує мало відмінностей, вірогідна тенденція виникнення широких класів, тоді, як за великій кількості відмінностей, структура класу є вузькою (поняття «клас» має те ж значення, що і «робота», але саме «клас» широко використовується в методі класифікації посад).

Класи ранжуються в межах професійних серій, а посади – в межах класів, заснованих на їх положенні щодо використовуваних чинників класифікацій. При цьому кожний клас описується стандартом, який зазвичай складаються з офіційної назви, короткого опису виду і рівня роботи, визначення чинників, що відрізняють цей клас від інших, прикладів обов'язків і повноважень і кваліфікаційних вимог до працівника. Посади в кожному класі настільки схожі, що вони можуть бути згруповані по таких же широких кваліфікаційних вимогах, таких же тестах на придатність і такій же шкалі оплати. Слід зазначити, що коли цей підхід був вперше введеним, він використовував вербальні стандарти і чинники для визначення рангу, як в межах професійних серій, так і в межах класу, хоча пізніше, почали застосовувати різні засоби [4; 9; 10].

2. Рейтинг балів. На відміну від першого підходу, що спрямований на досягнення декількох цілей, цей та наступні два підходи мають на меті лише визначення винагороди для різних працівників. Тому радше, ніж бути такою глобальною системою, як класифікація посад, рейтинг балів застосовується до посад, що розрізняються по загальних критеріях, тобто відноситься до таких груп, як, наприклад, клерки офісу і технічні працівники, некваліфіковані працівники і професіонали. Виходячи з цього, чинники винагороди відповідають тут критеріям, перерахованим раніше в розгляді чинників оцінки. Дані чинники чітко визначаються, а потім ранжуються кількісно таким чином, що кожен з них має оцінку в балах. Далі, базуючись на еталонних посадах, що використовуються для конструювання системи оцінки, кожен чинник поділяється на певні рівні таким чином, що ці рівні представляють частини загального числового значення чинника. Посади потім можуть бути розподілені в системі оцінки шляхом порівняння їхнього опису посад чинник за чинником і рівень за рівнем, поки загальні бали не будуть розміщені для кожного і всіх чинників і остаточно не підраховані.

3. Порівняння чинників. Коли даний підхід було вперше розроблено, передбачалося, що універсально вживані чинники (зазвичай не більше п'яти) будуть застосовані до всіх робочих місць в організації, також як до класифікації посад. Дані чинники описуються вербально перед створенням описів посад. За такого підходу організація ранжує кожну еталонну посаду двічі: за чинниками для визначення важливості кожного з них для відповідної посади, і за одиницями, такими як бали або гроші, щоб визначити, яким чином заробітна платня має розподілятися по чинниках.

Такий підхід призводить до отримання двох результатів. Перший – це створення матриці, де верхнє місце в колонках (горизонтальна вісь) займають чинники, а початок рядків (вертикальна вісь) займають бали або грошові значення. Після узгодження двох ранжирувань еталонні посади можуть бути підібрані до відповідних осередків в матриці для кожного чинника, де розміщуватимуться назви еталонних посад. Коли необхідно визначити місце (важливість) посади для організаційної системи, дані аналізу відповідного робочого місця перевіряються чинник за чинником, щоб зіставити їх з еталонними посадами в кожній колонці чинника.

Ця експертиза підтримується другим результатом – описами еталонних посад, які оцінюють посаду чинник за чинником і призначають для неї бал або грошову вартість. Бали або грошовий еквівалент призначаються для всіх чинників, і їх загальне значення підсумовується або для загальної зарплати або для загальної кількості балів (коли використовуються бали, вони повинні бути пов'язані з рівнем зарплати).

4. Співставлення чинник - бал. У 1971, в результаті дослідницької роботи групи американських науковців, відомої як Спеціальна група з оцінки робочих місць, під керівництвом Ф.М. Олівера, був розроблений власний підхід до оцінки робочого місця, що являє собою певний гібрид оцінки балів і порівняння чинників. Слід відзначити, що дана група була створена для встановлення системи, яка б виправила «загальні скарги на існуючу оцінку робочого місця і системи оплати» у державній службі США [18, С. 7].

Група в результаті своїх досліджень виявила, що однією з найбільших проблем щодо класифікації посад є те, що стандарти класів розробляються як складові багатьох посад, формулюються в загальних термінах і, будучи не кількісними, призводять до численних інтерпретацій і організаційних конфліктів. Ці проблеми загострюються прихованою стратегією кадрових служб перешкодити введенню класифікації заробітної плати, або «сповзання» категорії або за допомогою первинного розміщення посад, або за допомогою повторної класифікації.

Група Олівера намагалася подолати такі проблеми за допомогою серій проектних характеристик. За їхнього підходу, аналогами стандартів класів є фактичні зайняті посади, які розглядаються як еталонні під час розвитку системи. Подібний погляд на еталонні посади є подібним до підходу порівняння чинників. Чинники, що використовуються при цьому також є такими ж; проте, відзначається, що не всі чинники застосовні однаковою мірою у всіх планах оцінки робочого місця. Тому у цьому підході розробляються схеми-роз'яснення, щоб допомогти керівникам в оцінці посад для різних чинників. Кожен чинник є чітко визначеним і складається з різних ступенів або рівнів, і кожен рівень також є чітко визначеним. При цьому передбачається, що сімейства робочих місць, подібних за типом виконуваної роботи, але таких, що відрізняються по знаннях і кваліфікації, зазвичай мають не більше чотирьох рівнів (претендент на посаду, найманий працівник, старший службовець, фахівець).

Для розподілу посад в організаційній системі спочатку визначають вид роботи (наприклад, бухгалтерський облік) за допомогою даних аналізу робочого місця або точного опису посади. Якщо існує стандарт еталонної посади, відповідний посаді, що розміщується для кожного чинника, то встановлюються бали чинника для цієї еталонної посади. Якщо відповідність не знайдена, посада розміщується чинник за чинником між спорідненими еталонними посадами. Проміжні значення в балах визначаються посиленням на схеми-роз'яснення для розміщень балів, загальні бали підсумовуються. Заснована на цій загальній кількості посада також розміщується у тому ряді оплати, який відповідає стандартам перекладу в бали.

Група Олівера також за результатами своїх досліджень наполягала на тому, що потрібно боротися з двома тенденціями, притаманними багатьом організаціям: створенню численних шарів середнього і вищого рівня управління та встановленням посад в межах вузьких критеріїв, частково для статусу і частково для визнання вузьких професійних і посадових відмінностей. Обидві ці тенденції, на думку представників групи, «чинять суттєвий і не виправданий тиск на оплату праці» [2; 6; 10].

5. *«Справедлива оплата» Жакуса*. Елліот Жакус запропонував підхід до оцінки робочого місця, заснований на трьох взаємопов'язаних чинниках: рівні роботи, вимірюваному періодом свободи дій; порівнянні оплати із справедливою величиною оплати, що, як заявляє Жакус, представляє одну з «поширених норм оплати», яку індивідууми на робочих місцях вважають відповідною за виконання ними своїх завдань; і навантаження – кількість витрачених здібностей індивідуума в даний момент часу [12; 13].

Період свободи дій визначається, як «щонайдовший період, який може пройти перш, ніж керівник зрозуміє, що його підлеглий не розвиває вкрай нестандартні дії, що йдуть врозріз з темпом і кількістю роботи» [13, с. 17]. Для багатоцільових робочих місць, де індивідуум виконує низку різних завдань паралельно, період свободи дій визначається аналізом завдання, що займає найбільшу кількість часу. Жакус рекомендує управлінням використовувати техніку послідовних наближень для визначення ліміту часу на завершення завдання підлеглим (час відіграє роль замітника продуктивності). Ця техніка примушує управлінців ставитися серйозно до продуктивності – оцінювати дуже високо, потім дуже низько і остаточно, виводячи розумну цифру. Рівень роботи визначається оцінкою завдань керівництвом (наприклад, за складністю), радше, ніж змістом.

Для визначення норм справедливої оплати та навантаження Жакус використовує так званий соціально-аналітичний метод, інструментом якого є конфіденційні інтерв'ю для допомоги індивідуумам розібратися у відчуттях, думках і відносинах, які вони, можливо, самі не визнають.

6. *Метод Патерсона*. Цей метод є методом оцінки робочого місця за єдиним чинником, що робить наголос на рівні ухвалення рішення як на чиннику, що диференціює всі робочі місця [16; 17]. Патерсон визначив

тринадцять категорій рішень, згідно яких робочі місця можуть бути проаналізовані і розміщені по категоріях, – чим вище категорія, тим більшим є значення робочого місця для організації і відповідно тим більшим є винагорода.

Категорії рішень розбиваються на сім груп, відповідних організаційним рівням. Групи А і В включають вироблення політики для керівництва організацією; вибір рішення є необмеженим або стримується тільки законом. У групах С і D ухвалюються програмні рішення, зазвичай старшими керівниками в межах проведення політики. У групі Е інтерпретовані рішення є компетенцією середніх керівників, що діють в програмованих межах. Повсякденні рішення групи F ухвалюють керівники нижчого рівня для виконання інтерпретованої політики, прийнятої в групі Е. Нарешті, група G займається певними рішеннями, прийнятими некваліфікованими працівниками. Тут є можливою тільки найбільш обмежена свобода дій в ухваленні рішень, наприклад, щодо темпу роботи. На кожному рівні окрім групи G, координаційні рішення вважаються рішеннями більш високого рівня, ніж інші види рішень, таким чином, створюючи тринадцять категорій.

Патерсон відзначає, що у нього є дані від більш, ніж сімдесяти організацій, що залучають приблизно шістдесят тисяч співробітників, які встановлюють логарифмічне взаємовідношення між існуючим розміром заробітної плати, виплаченої різним категоріям рішень, як визначено цим методом. Розбиття поточних норм оплати на шкалі напроти тринадцяти категорій робочих місць демонструє це взаємовідношення. Патерсон інтерпретує цей результат, як такий, що показує несвідому тенденцію організацій винагороджувати творців рішень згідно цьому специфічному логарифмічному взаємовідношенню. Вивчені організації, які не слідували схемі логарифмічно-диференційованої винагороди, мали більше проблем з поганим моральним станом, високою вірогідністю виникнення організаційних проблем і пов'язаних з цим труднощів.

7. Графічний метод Гайда. Він є подібним до оцінювання бал-чинник і є одним з методів. Відповідно до цього підходу зміст кожної посади вивчається в межах структури чотирьох головних вимірювань і одинадцяти чинників, а потім значення в балах приписуються кожному аспекту змісту робочого місця. Чотири вимірювання і їхні чинники є такими:

1. Ноу-хау: вимоги до технічних знань; потреба в лідерстві або нагляді; необхідність в умінні працювати з людьми.

2. Розв'язання проблем: складнощі у розв'язанні проблем і процедурні обмеження в цьому.

3. Підзвітність: рівні свободи в діях з досягнення цілей; вплив цих дій на організацію в цілому.

4. Робочі умови: навколишнє середовище, в якому робота виконується; рівень фізичного (розумового) зусилля; випадковий ризик, присутній в роботі.

Ці вимірювання організуються й описуються в пояснюючих діаграмах, що допомагають оцінити зміст роботи. При цьому відповідні фахівці багато

разів відзначають на геометричній шкалі значення еталонних посад з урахуванням чинників з коефіцієнтом приблизно 15 відсотків між приростами в серіях. Іноді «профіль» робочого місця описується лише першими трьома вимірами, по яких потім будують тривимірні діаграми, на x -значення – ноу-хау, y -значення – розв’язання проблеми і z -значення – підзвітність. Значення вказуються у відсотках таким чином, щоб x , y і z по одному робочому місцю складали у сумі 100 відсотків.

8. *Компенсаційна система широкої класифікації робочих місць*. Це є за часом найновітнішим підходом, який пов’язаний зі змінами розуміння значення організаційної культури для ефективності діяльності організації [3; 5; 10]. Відповідно до цього підходу визначення рівної оплати за рівну роботу стає менш строгим, оскільки основна заробітна плата може змінюватися значно, відтак, наголошується на тому, що точність і достовірність оцінок роботи стають важливими для успіху системи. Крім того вважається, що тільки працівник, який був стажером, стає «повноцінним» співробітником, на визначення призначеного виду роботи і кількості оплати більше не впливають дії або контроль кадрової служби – це стає обов’язком відповідного керівника. Таким чином, даний підхід викликає істотне зрушення в спрямованості управління людськими ресурсами – від робочого місця до людини, що відповідає останнім тенденціям у менеджменті.

Кожний із зазначених методичних підходів має як свої переваги, так і недоліки. Крім того, в різні періоди можна застосовувати різні підходи. Це може вирішити лише керівник, який обізнаний найкраще стосовно ситуації в тій чи іншій організації. Він також має вирішити *хто* буде здійснювати оцінку робочих місць в організації, *хто* буде реалізовувати проект щодо впровадження системи оцінки, її підтримки та корегування. Тут є можливими три альтернативні варіанти реалізації проекту: власним штатом, власним штатом за участі сторонніх фахівців, сторонніми фахівцями. Розглянемо коротко ці альтернативи.

Альтернатива 1: Власний штат. Декілька переваг може виникнути при реалізації проекту власним штатом, оскільки проект виконуватиметься людьми, що знають і розуміють організацію. До того ж, якщо він не виконується в поспіху, він може стати хорошою школою для штату з управління людськими ресурсами, управління підрозділами і навіть вищих керівників. Нарешті, план може бути підкорегований з урахуванням певних особливих потреб організації.

Але є тут і недоліки. Теоретично, дешевше зробити проект власним персоналом, оскільки це усуває консультаційні витрати. Проте ця економія може бути ілюзорною із-за проб і помилок, властивих навчанню при виконанні завдання, а час, необхідний для вивчення відповідної технології, може бути дуже довгим за звичайного бажання встановити нову систему швидко. Крім того, за такої альтернативи є відсутньою зовнішня експертиза, що іноді не дозволяє зробити об’єктивну оцінку.

Альтернатива 2: Власний штат за участі сторонніх фахівців. Переваги цієї альтернативи є приблизно такі ж, як і в альтернативі 1, і цей варіант може допомогти уникнути деяких недоліків, виявлених в першому варіанті через освітню роль сторонніх фахівців. Проте недолік довготривалості навчання і, як в альтернативі 1, повільного виконання проекту, може зробити цю альтернативу не дуже ефективною.

Альтернатива 3: Сторонні фахівці. У третій альтернативі всі компоненти системи оцінки робочого місця знаходяться під контролем консультативної групи. Природно, на різних стадіях проекту, спостерігатиметься значна участь штату управління людськими ресурсами, керівників організації, різних підрозділів і співробітників.

Існує багато переваг і недоліків при наймі сторонніх консультантів. Деякі є аналогами з альтернатив 1 і 2. Серед переваг – той факт, що використання консультантів створює враження незалежної точки зору на вимоги організації. Це може також бути можливим в альтернативі 2, якщо консультанти мають високу репутацію, хоча консультанти в альтернативі 2 зазвичай розглядаються як підлеглі власному штату.

Альтернатива 3, в основному, є найшвидшим підходом, де керівництво піклується про скорочення часу реалізації проекту. Консультуюча організація зазвичай має добре розроблені плани комунікації і підготовки співробітників для супроводу проекту. Крім того, організація з високою репутацією продовжуватиме підтримувати установку до тих пір, поки проблеми не вирішені, а замовник не задоволений. Скорочення проблем може компенсувати крупні витрати.

Хоча також існують і недоліки. Перш за все, вартість консультативних послуг може бути досить високою. Крім того, консультуючі організації прагнуть спеціалізуватися на одному підході і методології, до якого вони пристосувалися і який може бути не найкращим для певної конкретної організації. Результатом всього цього може бути наймання дешевих, але з низькою компетенцією підрядчиків, стосовно яких у організації-замовника немає важелів управління і контролю над ходом реалізації проекту.

Як зазначалось вище, кожний з розглянутих методичних підходів має свої переваги і недоліки. Проте, на наш погляд, для органів влади найбільш придатним є співставлення чинник – бал, оскільки цей методичний підхід розроблявся спеціально для подібних організацій. Тому розглянемо, яким чином реалізується даний підхід покроково.

Крок 1: Вибрати чинники оцінки.

Якщо фахівці не вважають, що потрібні унікальні чинники оцінки, то можна вибрати ті, які зазвичай використовуються. Чинники, як правило, описуються з урахуванням рівнів або категорій. Точні описи рівнів можуть бути виділені з даних анкет опису посади, які обговорюється нижче, або можуть стояти в анкеті опису посади під кожним чинником, а потім підсумовуватися для відповідної категорії в роз'яснювальних діаграмах.

Найбільш використовуваними чинниками є такі:

1. Вимоги до робочого місця, сформульовані як різні сфери знань, навичок і здібностей. Знання, навички і здібності змінюються за типом і глибиною, потрібною для виконання роботи. Основні навички, наприклад, потрібні для виконання єдиного завдання, але навички можуть бути «вигострені» на декількох рівнях до найвищого ступеня.

2. Складність і творчий потенціал сформульовані як складність аналізу, незалежне мислення, винахідливість і розсудливість. І знов, використовуються декілька рівнів для опису складності та творчого потенціалу, від мінімальних здібностей до вищого ступеня творчої думки, розсудливості тощо.

3. Здібності до лідерства і управління, що передбачає здатність до стратегічного планування, керівництва і об'єднання роботи інших. Ці чинники також вимірюються від відсутності яких-небудь директив, що даються іншим, до постановки директив, місії, цілей і завдань для всієї організації.

4. Комунікація. Тут оцінка розглядає функції міжособових взаємодій, і категорії можуть змінюватися від повсякденної звичайної комунікації до мотиваційного лідерства.

5. Широта повноважень, сформульована як незалежність і свобода дій. Вона може змінюватися від обмеженої свободи до необмеженого ухвалення рішень в безпрецедентних ситуаціях.

6. Компетенція впливу, сформульована, як ефекти незалежних рішень або дій. Рівні можуть змінюватися від впливу на малу підгрупу до впливу на всю організацію.

7. Робочі умови. Цей чинник можна підрозділити таким чином (або ці підчинники можуть бути використані як окремі чинники, залежно від організаційної структури професій): (а) робоче оточення (змінюючись від роботи в звичайному офісі до роботи в скрутних робочих умовах); (б) графік роботи (який може включати поїздки, змінну роботу, роботу на першу вимогу, роботу в святкові дні, непередбачуваний графік тощо); і (в) робочі вимоги (обмеження в часі, вимоги результативності, необхідність більшої візуальної концентрації, необхідність роботи з надзвичайно конфіденційною інформацією тощо).

Крок 2: Розробка анкети опису посади.

Для отримання бажаної інформації повинна бути розроблена спеціальна анкета, що називається анкета опису посади (АОП). Дані, що визначаються в анкеті, повинні бути зважені з урахуванням ступеня або рівня важливості, і там, де це можливо, дані збираються в категоріях і запропонованих форматах. При цьому часто наводяться конкретні робочі приклади для кожного чинника. Кожне формулювання завдання або обов'язку в анкеті оцінюється або вимірюється для визначення важливості (наприклад, 1 = найменш важливий), а також кожне оцінюється в процентному відношенні часу, витраченого на дане завдання (100 відсотків – це час для всіх завдань). Важливо, що АОП мають готуватися на всіх співробітників.

Крок 3: Заповнення і аналіз АОП.

Хто б не адміністрував і не перевіряв точність даних, він повинен бути підготовленим. Кадрова служба, її працівники можуть бути навчені як тренери, які пізніше інструктуватимуть керівників і співробітників, що працюють з клієнтами.

Після того, як АОП заповнені, переглянуті та підписані відповідальними особами, вони розглядаються на предмет закінченості, ясності та послідовності інформації керівниками системи оцінки робочих місць, хоча персонал кадрової служби може бути також навчений виконувати це. Але тут можливо стикнутись з проблемними випадками. Наприклад, зрозуміло, що завдання, які включають складний аналіз і думку, неможливо оцінити так само однозначно, як завдання, що засновані на застосуванні запрограмованих правил. Тому за подібними проблемними випадками необхідно провести додаткові інтерв'ю.

Крок 4: Визначення еталонних посад.

Категорії співробітників мають бути визначеними таким чином, щоб вони не були ані заширокими, ані завузькими (не слід плутати ці категорії з категоріями посад державних службовців). Як зазначалось вище, зазвичай визначають чотири-п'ять категорій, для кожної з яких існує специфічний набір чинників. Це полегшує подальший аналіз.

Як тільки визначено категорії, слід вибрати еталонні посади для кожної категорії за допомогою критеріїв, описаних раніше у розгляді компонентів системи оцінки робочого місця. Опис еталонних посад, зазвичай має такий формат: назва, оповідне формулювання обов'язків, кваліфікації співробітника, докладний опис посади з урахуванням кожного чинника. Обов'язки або формулювання завдань пишуться мовою функціональної роботи, тобто кожне формулювання включає дієслово дії, об'єкт, завдання, можливо стандарти або роз'яснення для виконання і будь-які необхідні інструментальні або інші засоби.

Крок 5: Підготовка пояснювальних діаграм.

Спочатку для цього є необхідним створення експертних груп, що складаються з осіб, знайомих з посадами в конкретній категорії. Кожна експертна група оцінює всі еталонні посади для кожної категорії чинник за чинником, використовуючи метод парного порівняння або який-небудь інший алгоритм оцінювання по багатьох характеристиках. У парному порівнянні кожна еталонна посада порівнюється зі всіма іншими в матриці, коли одна еталонна посада вище за іншу по даному чиннику, ставиться 1 у відповідному осередку. Всі одиниці підсумовуються в колонці або ряду для підсумкової величини оцінки. Еталонні посади з подібними балами формують множини, з цих множин виникає ряд категорій або рівнів для кожного чинника, використовуваного в підсистемі.

Після цього кожна експертна група зважує чинники, розподіляючи 100 балів між ними з урахуванням їхньої важливості. Бали, поставлені кожному чиннику, стають найнижчим значенням для цього чинника, вищі рівні потім арифметично

екстраполуються. Наприклад, якщо чинник важить 40 і існують три рівні (оскільки існує три еталонні посади), рівні чинника складуть 40, 80 і 120.

Крок 6: Приведення у відповідність підсумкових балів і даних про зарплату.

Після попереднього кроку підсумкові значення в балах для еталонних посад приводяться у відповідність зі зарплатою, передбаченою на цих посадах, що робиться для того, щоб отримати середню або регресивну лінію. Хоча краще спочатку проводити огляд зарплати, використовуючи еталонні посади, оскільки є можливим, що існуючі зарплати відображають спотворення, помилки або норми, що вступають у конфлікт з місцем посад в організаційній системі. Розбиття даних, що з'являється в результаті цього аналізу, також дає основу для проектування стандартизації зарплати.

Крок 7: Впровадження системи оцінки робочих місць.

Для цього, перш за все, є необхідно розробити навчальні матеріали для опису посад і для розподілу посад в системі оцінки робочого місця. Якщо це ще не зроблено, то працівники кадрової служби або інші відповідні особи повинні бути навчені користуватися АОП, створювати описи посад і класифікувати посади, якщо тільки не вся або значна частина цих обов'язків здійснюється сторонньою організацією.

Посади розподіляються в системі оцінки робочого місця таким чином. Для даного опису посади спочатку визначається відповідна категорія. Потім визначається вид робочих або професійних серій (наприклад, інжиніринг або бухгалтерія). Після цього відповідальна особа підбирає описи еталонних посад для цієї серії. Наприклад, якщо класифікується посада бухгалтера і є описи еталонної посади в бухгалтерській справі, їх потрібно порівняти з описом посади, яка розміщується. Якщо останнє відповідає одному з описів еталонної посади, відповідальна особа присуджує оцінку в балах для стандарту еталонної посади. Якщо немає подібної еталонної посади для вигляду роботи або є значна розбіжність із спорідненим стандартом, то потрібно проконсультуватися з пояснювальними діаграмами. Комбінація пояснювальних діаграм і описів еталонних посад може полегшити розміщення за допомогою послідовних апроксимацій декількох чинників.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

Виходячи із зазначеного, оцінка діяльності кожного державного службовця повинна містити набір декількох чинників, серед яких на особливу увагу заслуговують, такі як, незалежне мислення, винахідливість, здатність до стратегічного планування, об'єднання роботи інших, комунікабельність.

Таким чином, підсумовуючи вищезазначене, можна відзначити, що «правильна» система оцінки робочого місця є дуже важливою для того, щоб співробітники мали мотивацію до навчання, до отримання нових знань і навичок або вдосконалення існуючих, адже це впливатиме на їхню службову кар'єру та заробітну плату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кобзев І. В., Косенко В. В., Латинін М. А., Мельников О. Ф. Professional training of civil servants: development, functions and principles. Socio-economic and management concepts : collective monograph. *International Science Group*. Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 161–168. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.I>
2. Latynin M., Melnykov A., Kobzev I., Kosenko A., Kosenko V. A systematic approach to learning needs analysis. *Modern directions of scientific research development. Proceedings of the 11-th International scientific and practical conference*. BoScience Publisher. USA : Chicago, 2022. P. 341–351.
3. Latynin M., Melnykov A., Kobzev I., Kosenko A., Kosenko V. and etc. Definition of learning needs as a necessary element of the learning process. Scientific Foundations in Economics and Management : collective monograph. *International Science Group*. Boston : Primedia eLaunch, 2022. P. 484–494. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1>
4. Косенко А. В., Мельников О. Ф., Минко П. Є. Іноземний досвід удосконалення системи підготовки державних службовців в Україні. *The XXVI International Science Conference «Topical issues of practice and science» (May 18–21, 2021)*. Great Britain : London, 2021. P. 267–273.
5. Косенко А. В., Мельников О. Ф., Минко П. Є. Кваліфікований підбір кадрів як важливий елемент модернізації державної служби. *Science and education: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Japan : Kyoto, 2021. P. 352–365.
6. Мельников О. Ф., Кобзев І. В., Косенко А. В. Визначення навчальних потреб як необхідний елемент навчального процесу. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-2-7909>
7. Кобзев І. В., Косенко В. В., Латинін М. А., Мельников О. Ф. Організація професійної підготовки державних службовців: системний погляд. *Scientific Collection «InterConf», (44): with the Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference «Scientific Research in XXI Century» (March 6–8, 2021)*. Canada : Ottawa, Methuen Publishing House, 2021. P. 256–266.
8. Мельников О. Ф., Кобзев І. В., Косенко В. В. Foreign experience in reforming the civil service in Ukraine. *Science for modern man: Economics, Management and marketing, Tourism, Legal sciences, History, Art history. Monographic series «European Science»*. Book 8. Part 3. 2022. P. 30–42. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2022-08-03-015>
9. Kobzev I., Kosenko A., Kosenko V., Melnykov O., Petrov K. Organizational investment in employee development. The level of development of science and technology in the XXI century: Economics, Management and Marketing, Tourism. Monographic series «European Science». Book 32. Part 4. 2024. P. 94–110. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2024-32-00-021>
10. Мельников О. Ф. Теорія та методологія фахової підготовки державних службовців : дисертація доктора наук з держ. упр. : 25.00.03 ; Харків. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентові України. Харків. 2009. 495 с.
11. Carnevale D. G., Housel, S. W., Riley, N. Merit System Reform in the States: Partnerships for Change. Norman : Programs in Public Administration, University of Oklahoma. 1995. 264 p.
12. Jaques E. Equitable Payment. London : Heinemann, 1961. 281 p.
13. Jaques E. Time-Span Handbook. London : Heinemann, 1964. 217 p.
14. Merit Systems Protection Board. OPM's Classification and Qualification Systems: A Renewed Emphasis, a Changing Perspective. Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 1989. 360 p.
15. Naval Ocean Systems Center. Adapting Private Sector Personnel Resource Management Methods for the More Effective Operation of Federal Government Organizations: Proposal for a Demonstration Project Authorized by Title VI of the Civil Service Reform Act of 1978. Los

Angeles : Naval Weapons Center, School of Public Administration, University of Southern California, 1979. 253 p.

16. Paterson T. T. Job Evaluation. London : Business Books, 1972. 384 p.

17. Paterson T. T., Husband, T. M. Decision-Making Responsibility : Yardstick for Job Evaluations. Compensation Review. 1970. № 2(1). P. 1–31.

18. Richter F. F. A Summary of the Job Evaluation and Pay Review Task Force Report. Washington, D.C. : Classification and Compensation Society, 1972. 183 p.

Конфлікт інтересів.

Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 25.04.2025 р.

Kobzev I. V.,

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Multimedia Systems and Technologies
at Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics,
9A Nauky Avenue, Kharkiv, 61166, Ukraine
e-mail: ihor.kobziev@hneu.net <https://orcid.org/0000-0002-7182-5814>*

Melnikov A. F.,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Economic Cybernetics
at Kharkiv National University of Radio Electronics,
14 Nauky Avenue, Kharkiv, 6116, Ukraine
e-mail: irinka.melnicova@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-6856-8362>*

Kosenko V. V.,

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: victorkosenko76@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-9932-6478>*

INTRODUCTION OF A NEW SYSTEM FOR EVALUATING THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF CIVIL SERVANTS

Annotation. The purpose of the article is to identify and study the factors of effectiveness of professional activity of civil servants and the main signs of competence of modern civil servants, which determines the introduction of a new system of assessment of professional activity of civil servants.

It is argued that training civil servants for the sake of training alone does not make sense, as it costs the state a lot of money. Training should be expected to produce certain results related to improving the effectiveness of civil servants and, consequently, of government bodies as a whole. It has been proven that in order for employees to work effectively, using the knowledge they have acquired, it is necessary to create an appropriate motivation system based on “fair” remuneration for work, which, in turn, is linked to the issue of evaluating the work of each individual employee or, as it is often called, workplace evaluation.

It is noted that the issue of “fair” remuneration for civil servants has recently become an increasingly pressing problem in many Western countries. However, it is emphasized that this issue will also become very relevant for Ukraine in the coming years due to the reform of the Ukrainian civil service.

It has been proven that the assessment of each civil servant's performance should include a set of several factors, among which the following deserve special attention: independent thinking, ingenuity, strategic planning skills, ability to coordinate the work of others, and communication skills.

It is noted that the “right” job evaluation system is very important for motivating employees to learn, acquire new knowledge and skills, or improve existing ones, as this will affect their career and salary.

Keywords: *effectiveness of professional activity of civil servants, competence of work, performance appraisal, workplace assessment, “fair” remuneration for work.*

REFERENCES

1. Kobzev, I.V., Kosenko, V.V., Latin, M.A., Melnikov, O.F. (2021). Professional training of civil servants: development, functions, and principles. Socio-economic and management concepts: collective monograph. International scientific group. Boston: Primedia eLaunch. P. 161–168. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.I> [in Ukrainian].
2. Latynin, M., Melnykov, A., Kobzev, I., Kosenko, A., Kosenko, V. (2022). A systematic approach to learning needs analysis. *Modern directions of scientific research development. Proceedings of the 11-th International scientific and practical conference*. BoScience Publisher. USA : Chicago. P. 341–351.
3. Latynin, M., Melnykov, A., Kobzev, I., Kosenko, A., Kosenko, V. and etc. (2022). Definition of learning needs as a necessary element of the learning process. Scientific Foundations in Economics and Management: collective monograph. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch. P. 484–494. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.I>
4. Kosenko, A.V., Melnikov, O.F., Minko, P.E. (2021). Foreign experience in improving the system of training civil servants in Ukraine. *The XXVI International Science Conference “Topical issues of practice and science” (May 18–21, 2021)*. Great Britain: London. P. 267–273. [in Ukrainian].
5. Kosenko, A.V., Melnikov, O.F., Minko, P.Ye. (2021). Qualified recruitment as an important element of civil service modernization. *Science and education: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Japan: Kyoto. P. 352–365. [in Ukrainian].
6. Melnikov, O.F., Kobzev, I.V., Kosenko, A.V. (2022). Determining training needs as a necessary element of the training process. *Public administration and national security, no. 2*. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-2-7909> [in Ukrainian].
7. Kobzev, I.V., Kosenko, V.V., Latinov, M.A., Melnikov, O.F. (2021). Organization of professional training for civil servants: a systematic view. *Scientific Collection “InterConf,” (44): with the Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference “Scientific Research in the XXI Century” (March 6–8, 2021)*. Canada: Ottawa, Methuen Publishing House. P. 256–266. [in Ukrainian].
8. Melnikov, O.F., Kobzev, I.V., Kosenko, V.V. (2022). Foreign experience in reforming the civil service in Ukraine. *Science for modern man: Economics, Management and marketing, Tourism, Legal sciences, History, Art history. Monographic series “European Science”, book 8, part 3, 30–42*. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2022-08-03-015> [in Ukrainian].
9. Kobzev, I., Kosenko, A., Kosenko, V., Melnikov, O., Petrov, K. (2024). Organizational investments in personnel development. *The level of development of science and technology in the 21st century: Economics, management and marketing, tourism. Monographic series “European Science”, book 32, part 4, 94–110*. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2024-32-00-021>

10. Melnikov, O.F. (2009). Theory and Methodology of Professional Training of Civil Servants: Doctoral Dissertation in Public Administration: 25.00.03; Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Kharkiv. 495 p. [in Ukrainian].
11. Carnevale, D.G., Housel, S.W., Riley, N. (1995). Merit System Reform in the States: Partnerships for Change. Norman: Programs in Public Administration, University of Oklahoma. 264 p.
12. Jaques E. (1961). Equitable Payment. London: Heinemann. 281 p.
13. Jaques E. (1964). Time-Span Handbook. London: Heinemann. 217 p.
14. Merit Systems Protection Board. (1989). OPM's Classification and Qualification Systems: A Renewed Emphasis, a Changing Perspective. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 360 p.
15. Center for Marine Ocean Systems. (1979). Adapting Private Sector Human Resource Management Practices for More Effective Federal Government Organizations: A Proposal for a Demonstration Project Authorized by Title VI of the Civil Service Reform Act of 1978. Los Angeles: Center for Naval Weapons, School of Public Administration, University of Southern California. 253 p.
16. Patterson, T.T. (1972). Performance Appraisal. London: Business Books. 384 p.
17. Patterson, T.T., Husband, T. M. (1970). Responsibility for Decision Making: A Criterion for Performance Appraisal. *Compensation Review*, no. 2(1), 1–31.
18. Richter, F.F. (1972). Summary of the Report of the Task Force on Performance Appraisal and Pay Review. Washington, DC: Classification and Compensation Society. 183 p.

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 12.10.2024.

The article is recommended for printing 25.11.2024.