

УДК 35.082.4

C. O. ГАЙДУЧЕНКО

ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Розкрито сутність технології оцінювання на всіх етапах управління персоналом державної служби. Узагальнено основні принципи оцінювання персоналу державної служби. Визначено фактори розвитку технології оцінювання персоналу державної служби.

The essence of assessment technology in all phases of personnel management of public service are outlined. The paper summarizes the basic principles of evaluating public service personnel. The factors of staff evaluation technology of public service are given.

Побудова демократичної, правової та соціальної держави можлива за умови функціонування добре налагодженої, професійної державної служби. Адже саме на сферу державної служби покладено завдання зі зміцнення державності, формування демократичного суспільства, управління адміністративно-політичною, економічною, соціально-культурною сферами.

Успіх у виконанні цих завдань залежить не тільки від добре спланованої роботи державної служби, а й від науково обґрунтованого та організаційно виваженого управління її персоналом.

У зв'язку з цим на передній план виходять такі завдання, як удосконалення механізму добору і відбору персоналу, забезпечення його службово-професійного просування, створення системи безперервної професійної освіти та управління розвитком професійних якостей персоналу, принципово новий підхід до кадрового резерву, створення системи об'єктивного і прозорого оцінювання персоналу. Саме вирішення завдання створення системи об'єктивного і прозорого оцінювання персоналу сприятиме вирішенню багатьох проблем, пов'язаних з управлінням персоналом державної служби.

На цю роботу націлює науковців і Указ Президента України “Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу”, який ставить завдання розроблення й “упровадження єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців [1, с. 31]”.

Окремі питання теоретичних досліджень стосовно оцінювання персоналу державної служби розглядалися провідними українськими науковцями, такими як О. Воронько, Н. Гончарук, С. Дубенко, Т. Могренко, В. Олуйко, П. Павленчик, Л. Пашко, Ю. Полянський, С. Серьогін, В. Сороко, В. Яцуба та ін. Більшою мірою вони досліджували такі етапи управління персоналом, як добір і відбір на вакантну посаду, до кадрового резерву, а також атестація та щорічне оцінювання. Досліджують це питання і зарубіжні фахівці: Е. Аксюнов, Т. Базаров, Д. Боссарт, К. Деммке,

Г. Десслер, Ж. Зіллер, В. Ігнатов, С. Охотський, А. Турчинов та ін.

Однак в умовах стрімкого інтеграційного процесу в напрямку європейського адміністративного простору система управління персоналом державної служби потребує безперервного і комплексного оцінювання державних службовців на всіх етапах управління, починаючи з добору і відбору і завершуючи відставкою або звільненням. Визначальна роль процесу оцінювання особливо важлива на таких етапах управління персоналом, як кадрове планування, розроблення вимог до персоналу за посадами та специфікою роботи (посадових інструкцій), розроблення заходів з удосконалення самого процесу управління персоналом, мотивації праці та ін., в яких сьогодні, на жаль, керуються тільки здоровим глузdom, а не науково обґрунтованими критеріями.

Метою цієї статті є розкриття сутності технології оцінювання на всіх етапах управління персоналом державної служби та визначення факторів її розвитку. Відповідно до мети дослідження у статті вирішуються такі завдання щодо персоналу державної служби: 1) проаналізувати сутність технології оцінювання на всіх етапах управління; 2) узагальнити основні принципи оцінювання; 3) визначити фактори розвитку технології оцінювання.

Відомо, що аналіз результативності функціонування будь-якого органу державної влади потребує наявності “історичної, поточної та прогностичної інформаційної бази” [4, с. 23] щодо стану всього без винятків персоналу, динаміки основних кадрових процесів та соціальних явищ. Таку інформацію можна одержати різних джерел: зі статистичних звітів, з відомчого обліку і систематичного моніторингу кадрових процесів, але основним джерелом інформації є процедура оцінювання персоналу державної служби.

На сучасному етапі формування системи управління персоналом державної служби відсутні фундаментальні теоретичні розробки щодо використання технології оцінювання на всіх етапах управління персоналом, хоча “процедури оцінювання персоналу є базовими для багатьох конкретних аспектів кадрової роботи” [5, с. 53]. Цим можна пояснити неоднозначність визначення терміна “оцінювання персоналу” і вузький діапазон його використання.

Так, одні науковці визначають оцінювання персоналу як “процес, який складається з систематичного збирання та аналізу інформації щодо показників діяльності працівників протягом тривалого часу” [3, с. 111], інші – як “визначення кількісної та якісної міри відповідності працівників обійманій посаді” [7, с. 89], треті – як “виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації” [6, с. 285].

Технологія оцінювання персоналу державної служби повинна ґрунтуватися на низці важливих принципів, які б могли гарантувати результативність оцінювання персоналу, а також оцінювати його:

- “об’єктивно, тобто незалежно від будь-якої окремої думки чи судження;
- надійно, тобто відносно вільно від впливу ситуативних факторів;
- прозоро - з точки зору досяжності всіх матеріалів процедури оцінювання;
- законно – стосовно оформлення й узгодження результатів оцінювання;

- достовірно стосовно діяльності;
- з можливістю прогнозування ефективності подальшої роботи;
- комплексно, тобто оцінюватися не лише особисто, а й у взаємозв'язку з діяльністю організації в цілому” [2, с. 35].

Аналіз наукових джерел дозволив виявити основні елементи технології оцінювання: об’єкт оцінювання, суб’єкт оцінювання, види оцінок, цілі оцінювання, вихідні дані оцінювання, критерії оцінювання, методи оцінювання, періодичність та результативність оцінювання.

Розглянемо детальніше всі складові технології оцінювання персоналу, їхній взаємозв’язок на всіх етапах управління персоналом, а також фактори, які сприяють розвитку власне технології оцінювання персоналу.

Об’єктами оцінювання в органі державної влади є всі державні службовці, від керівника до спеціаліста найнижчої категорії. На етапах добору, відбору, прийняття на роботу, формування кадрового резерву об’єктом оцінювання може бути всякий громадянин України, який відповідає вимогам, визначенним у Законі України “Про державну службу”.

Згідно з останніми науковими публікаціями, сутність суб’єкта оцінювання останнім часом відчутно змінилася і йдеється про залучення до участі у процесі оцінювання, крім офіційної комісії, ще й фахових експертів, співробітників різних рангів, колег із суміжних організацій, і навіть об’єкта оцінювання.

Такий підхід до визначення суб’єктів оцінювання персоналу державної служби дасть можливість отримати більш повну й об’єктивну інформацію про об’єкт, а самооцінка об’єкта підвищить мотиваційний ефект самої процедури оцінювання.

Для аналізу отриманої у процесі оцінювання персоналу інформації існують три види оцінок: адміністративна, яка зумовлює зміни посадових інструкцій, службових функцій тощо; інформаційна, яка пов’язана зі змінами в роботі служби управління персоналом, ротацією кадрів або структурними змінами; мотиваційна, яка спрямована на активізацію мотиваційних факторів.

У прямій залежності від етапу управління персоналом знаходяться і цілі оцінювання персоналу, а саме:

- у процесі кадрового планування необхідно проаналізувати кількість та якість кадрового складу, відповідність до посадових вимог та використання його згідно з трудовим потенціалом, необхідність службово-професійного розвитку, а також шляхи вирішення матеріальних і соціальних питань;
- під час добору, відбору, прийняття на роботу, зарахування до кадрового резерву – вибрати кандидата, який відповідає вимогам посади;
- у ході адаптації – оцінити готовність новачка до самостійної роботи та його взаємини з колективом та суміжниками;
- задля мотивації – визначити мотиви до праці кожного службовця;
- під час атестації та щорічного оцінювання – необхідність у навчанні, підвищенні кваліфікації або службовому просуванні тощо;
- під час навчання, підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки – якість здобутих знань та навчальних програм;

- під час просування – готовність до виконання нових і відповідальних обов'язків;
- під час опрацювання посадових інструкцій – рівень вимог певної посади;
- у разі відставки та звільнення – підстави та умови, які б могли запобігти звільненню з власної ініціативи.

Вихідні дані для процесу оцінювання персоналу державної служби на різних етапах управління можуть бути різними, але основу їх обов'язково складають необхідні юридичні та нормативні документи, а також інші джерела інформації про об'єкт оцінювання.

Існують наукові думки щодо розроблення різних форм рамкових (базових) критеріїв оцінювання персоналу державної служби, але вони охоплюють лише деякі етапи управління персоналом. Критерії оцінювання персоналу державної служби визначаються в ході аналізу сталих тенденцій різних кадрових процесів. Єдине наукове визначення терміна “критерії оцінювання персоналу” в будь-якій сфері діяльності, у тому числі і в управлінні персоналом державної служби, містить у собі одночасно дві складові, а саме:

- ознаку, на підставі якої відбувається оцінювання персоналу;
- вимогу, відповідно до якої відбувається оцінювання персоналу.

З часом рамкові критерії оцінювання державних службовців повинні змінюватися безпосередньо залежно від невпинного розвитку суспільства та його потреб.

Визначають три різновиди критеріїв оцінювання державних службовців: якості особистості, якості виконання службових обов'язків та особистісний потенціал, які зумовлені вимогами посад і специфікою професійної діяльності.

Сукупність засобів і прийомів визначення ступеня відповідності до рамкових критеріїв звуться методами оцінювання і складають три великі групи: якісні, кількісні та комбіновані. Кожна з груп методів має свої переваги і недоліки, а в разі комплексного застосування їх можна значно підвищити достовірність та об'ективність оцінювання за рахунок об'єднання переваг окремих методів на кожному етапі управління персоналом.

Періодичність оцінювання персоналу повинна визначатися потребою організації у відбитті динаміки змін якості її персоналу, але ідеальним варіантом цієї його складової, до якого необхідно прагнути, може бути тільки безперервне оцінювання на всіх етапах управління персоналом і впродовж усього проходження державної служби. Звичайно, такий варіант потребує обов'язкового постійного фіксування відомостей про діяльність персоналу, результати його праці, систематизації цих результатів та їхнього аналізу.

Головною перевагою технології оцінювання персоналу державної служби є результативність, яка забезпечується обов'язковим використанням будь-якої оцінної інформації для вирішення низки завдань, пов'язаних з якісним відбором на вакантну посаду або до кадрового резерву, раціональним використанням персоналу, проведенням заходів із професійного і службового розвитку персоналу, регулювання оплати праці та трудової мотивації, поліпшення умов праці та методів керівництва тощо. За такого підходу оцінка державних службовців є дієвим інструментом в

управлінні персоналом державної служби і сприяє досягненню його цілей.

Необхідно також відмітити, що визначення сутності всіх складових технології оцінювання персоналу тісно пов'язано з етапами управління персоналом, що значно підвищує результативність цієї технології.

Отже, до факторів розвитку технології оцінювання персоналу державної служби можна віднести:

- комплексне застосування критеріїв і методів оцінювання;
- обов'язкове використання будь-якої оцінної інформації під час прийняття управлінських рішень;
- облік та аналіз виконаної персоналом роботи;
- наскрізний підхід до процесу оцінювання в управлінні персоналом державної служби;
- залучення до оцінювання широкого кола суб'єктів оцінювання.

Такий підхід до розвитку технології оцінювання персоналу державної служби сприятиме значному підвищенню культури і результативності управління персоналом державної служби, творчому розвитку персоналу і послуговуватиме мотивацією до праці.

Перспективним напрямком подальшого дослідження розглянутої теми є розроблення відповідних організаційно-правових зasad, які легітимізують функціонування всіх складових наскрізної технології оцінювання персоналу державної служби.

Література:

1. Указ Президента України “Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу” від 5 берез. 2004 р. № 278/2004 // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 10. – С. 31.
2. Гончарук Н. Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України / Н. Т. Гончарук // Вісн. держ. служби України. – 2007. – № 3. – С. 34–38.
3. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 160 с.
4. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія / В. М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.
5. Управление персоналом : учеб. для студ. вузов / Е. А. Аксенов, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и др. – М. : Банки и биржи, 1998. – 423 с.
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
7. Чижов Н. А. Кадровые технологии / Н. А. Чижов. – М. : Экзамен, 2000. – 352 с.

Надійшла до редколегії 29.01.2010 р.