

С. О. ПРИХОДЬКО

**СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Зроблено аналіз сучасної концепції управління персоналом публічної служби. Виділено особливості системи оцінювання персоналу як ключового елементу сучасної концепції управління персоналом публічної служби. Означено основні напрями подальшого вдосконалення та розвитку системи оцінювання персоналу публічної служби.

Ключові слова: управління персоналом; публічна служба; системи оцінювання персоналу; цілі оцінювання; критерії оцінювання; методи оцінювання; види оцінок.

The analysis of the modern concept of public service human resources management has been carried out. Features of the system of personnel evaluation as the key element of the modern concept of public service human resources management have been allocated. The basic directions of the further improvement and development of the public service human resources management system have been designated.

Key words: personnel management, public service, the system of personnel evaluation, evaluation purposes, evaluation criteria, evaluation methods, evaluation types.

Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання, досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу і організації загалом. Оцінювання працівників, на думку науковців, є однією з природних функцій управлінської діяльності, бо “управління, – за визначенням Сороко В., – це насамперед інформація” [7, с. 74]. Без необхідної інформації про професійний стан працівників, результати їх роботи тощо, дуже важко прийняти правильне і своєчасне управлінське рішення. Основним призначенням (місією) оцінки персоналу є регулярне і оперативне забезпечення суб'єкта управління об'єктивною інформацією про стан та тенденції змін професіоналізму співробітників і кадрового потенціалу організації в цілому [8, с. 321].

Саме тому теоретичні і методичні засади оцінювання в усі часи привертали увагу науковців усього світу, у тому числі і вітчизняних дослідників. Це такі відомі вітчизняні дослідники, як Н. Гончарук, В. Малиновський, Л. Пашко, В. Олуйко, В. Сороко і зарубіжними: Е. Аксьонов, Т. Базаров, Х. Беков, Г. Десслер, О. Турчинов та ін.

Науковцями досліджено, що різні доктрини наукового управління персоналом висували різні вимоги до оцінювання персоналу. Слід згадати, наприклад, наукову організацію праці М. Вебера, наукові розробки А. Файоля щодо класичного (адміністративного) управління персоналом, неокласичну школу управління персоналом Е. Мейо. Пізніше, у зв'язку з розвитком наукомістких технологій та індивідуалізацією діяльності з'явилася концепція контрактації в управлінні. А коли на зміну концепції контрактації прийшла парадигма командного управління, оцінювання мала за мету виявлення всіх умінь, які забезпечують результативну роботу в єдиній команді.

Головною своєрідністю сучасної епохи є те, що імперативом державного управління як управління суспільними процесами постає проблема підходу до кожного публічного службовця як до особистості, адже саме через її індивідуальний внутрішній світ відбувається інтерпретація суспільних процесів, які інтерпретуються в особистісному індивідуально-неповторному сенсі [6, с. 35].

Управління персоналом, яке націлене на людські професійні можливості, в останніх наукових публікаціях отримало назву управління персоналом на основі концепції управління людськими ресурсами. І ключовим елементом переходу до такої концепції управління є оцінювання персоналу, яке може забезпечити оптимальне використання можливостей персоналу для досягнення цілей організації.

Метою статті є уточнення поняття “оцінювання персоналу” в державному управлінні та виявлення особливостей системи оцінювання персоналу як ключового елементу сучасної концепції управління персоналом публічної служби.

Сучасна світова практика управління персоналом сформулила міжнародний термін “оцінка персоналу” (performance appraisal) як “процес визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації стратегічних задач організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень” [5, с. 19].

Ця думка покладена у визначення термінів “оцінювання персоналу”, або “оцінка персоналу” багатьма дослідниками залежно від того, на що робиться наголос: на процесі чи на результаті процесу. Одні науковці визначають оцінювання персоналу як “процес, який складається із систематичного збирання та аналізу інформації щодо показників діяльності працівників протягом тривалого часу” [4, с. 111], другі – як “визначення кількісної і якісної міри відповідності працівників займаній посаді” [10, 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” [9, с. 285].

О. Турчинов висловлює думку, що оцінювання персоналу є не тільки процесом, а й системою, яка має свій “комплекс єдиних або узгоджених цілей, задач і результатів, які очікуються; процедур, технологій і засобів оцінки; реальної (у вигляді структурного підрозділу) або віртуальної (у вигляді системи спеціальних функціоналів) служби” [8, с. 324], задачі якої пов'язані з процесом оцінювання персоналу.

Узагальнене і доповнене С. Гайдученко визначення терміну “оцінювання персоналу публічної служби” сформульоване як процес, який забезпечує взаємодію складових елементів системи, призначеної для отримання інформації про результати порівняльного аналізу особистісних якостей і здібностей, професійного потенціалу, результатів діяльності персоналу з вимогами посад, що має сприяти досягненню цілей органу державної влади і кожного публічного службовця [1, с. 212].

Розглянемо складові системи оцінювання персоналу і їх взаємодію, які виявлені шляхом аналізу багатьох наукових досліджень. До них відносять такі складові:

1. Об’єкт – усі категорії публічних службовців зі своїми характеристиками і показниками професійної діяльності та кандидати на вакантну посаду. Об’єктами оцінювання в кожній окремо взятій організації є всі працюючі від керівника до спеціаліста найнижчої категорії. На етапах добору, відбору, прийому на роботу, формування кадрового резерву об’єктом оцінювання може бути любий громадянин України, який відповідає вимогам, визначеним у законах України “Про державну службу” та “Службу в органах місцевого самоврядування”.

2. Суб’єкт – усі особи, які беруть участь у процедурі оцінювання. Згідно з останніми науковими публікаціями визначення суб’єкта оцінювання відчутно змінилося і йдеться про залучення до участі у процесі оцінювання, крім офіційної комісії, ще й фахових експертів, співробітників різних категорій посад, колег із суміжних організацій, і навіть об’єкта оцінювання. Такий підхід до визначення суб’єктів оцінювання, на думку науковців, дасть можливість отримати більш повну і об’єктивну інформацію про об’єкт оцінювання, а самооцінка об’єкта підвищить мотиваційний ефект самої процедури оцінювання.

3. Цілі – отримання інформації про персонал, необхідної для прийняття своєчасних і правильних управлінських рішень.

4. Вихідні дані – необхідний набір особистих документів об’єкту оцінювання та нормативних документів стосовно професійної діяльності, а також інші джерела інформації про професійні досягнення об’єкту і результати його діяльності.

5. Критерії – ознаки еталону, на підставі яких проводиться оцінювання, класифікація, визначення, а також вимоги, у відповідності з якими визначаються порядок і процедура оцінювання.

6. Методи – сукупність засобів та прийомів визначення ступеня відповідності еталону.

7. Види оцінок – набір видів оцінок, які відображують характер інформації і зумовлюють напрямок управлінських рішень: адміністративна (зміни у посадових інструкціях або у змісті виконуваних службовцем функцій); інформаційна (зміни у роботі служби управління персоналом, структурні зміни, ротацію кадрів); мотиваційна (зміни в оплаті праці або використанні будь-яких стимулюючих факторів тощо).

8. Періодичність – проміжок часу, необхідний для відображення стану і динаміки розвитку об’єкту оцінювання.

9. Результативність – обов’язкова і своєчасна реалізація управлінських рішень стосовно використання результатів оцінювання.

Продумана і чітко організована сучасна система оцінювання публічних службовців, на думку багатьох дослідників, “має обов’язково виконувати низку важливих соціальних функцій” [6, с. 38].

Крім соціальних цілей, як вважають науковці, оцінювання повинно сприяти досягненню ще й таких стратегічних цілей: поліпшенню управління персоналом публічної служби; оперативному реагуванню на результати професійної діяльності службовців та їх мотиваційні прагнення; запровадженню зрозумілої і прозорої системи стимулювання за результатами оцінювання; виявленню та вирішенню проблем кожного службовця і колективу в цілому тощо.

О. Турчинов узагальнив усі цілі оцінювання персоналу і визначив дві головні:

– атестаційну – визначення міри відповідності якостей кожного співробітника вимогам конкретної посади;

– діагностичну – виявлення факторів, які визначають рівень відповідності структурі кваліфікаційних вимог.

Різниця цих компонентів єдиного оціночного процесу для суб’єкта управління складається в тому, що атестаційна складова оцінки персоналу використовується для обґрунтування адміністративних рішень, а діагностична – для оптимізації заходів, які направлені на підвищення кадрового потенціалу організації в цілому і кожного співробітника зокрема [8, с. 321].

Критерії є багатозначною і різнобічною складовою системи оцінювання персоналу публічної служби, яка обумовлена характером професійної діяльності і функціями, які виконуються при цій діяльності. Це підтверджують дослідження вітчизняного науковця В. Сороко, який залежно від напрямку роботи органу державної влади, визначив такі основні функції публічних службовців, які несуть у собі вимоги посад до їх здібностей і вмій, а саме: аналітичні; прогнозно-планові; нормотворчі; бюджетно-фінансові; координаційні та організаційно-розпорядчі; управлінські; інформаційно-комунікаційні; контрольні-наглядові; адміністративно-юрисдикційні; соціальні та ціннісноорієнтовані; соціально-педагогічні; сервісні. При цьому він підкреслює, що “конкретний набір цих функцій і особливо співвідношення та специфічні взаємозв’язки між ними суттєво відрізняються у службовців, які знаходяться на різних щаблях ієрархічних сходів. Наприклад, на вищих щаблях більше значення мають функції стратегічного планування, нормотворчі та організаційні; на середньому рівні – організаційно-управлінські та координаційні; на нижчому – інформаційно-комунікаційні, аналітичні, контрольні та виконавсько-розпорядчі. Звичайно ж, відрізняються і професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників, які займають посади на різних ієрархічних щаблях [7, с. 69].

Критерії оцінювання персоналу завжди відповідають концепції управління персоналом і змінюються разом з нею, що пов’язано з невпинним розвитком суспільства та його потреб. Наприклад, якщо раніше при доборі, відборі та

прийомі на роботу службовця брали до уваги його старанність і сумлінність, то на даному етапі розвитку суспільства та реформування публічної служби цінується його професіоналізм, комунікабельність, ініціативність, цілеспрямованість, стійкість до емоційних та фізичних навантажень.

Варта уваги думка групи російських дослідників, що “оцінка – це інформація про рівень професійної підготовки, її відповідність займаній посаді або посаді, що планується, про визначеність ділових якостей, психологічних особливостей претендента або працівника, а також про результати практичної або учбової діяльності, заснована на порівняльному аналізі конкретних показників оцінюваного з нормативними.

Розглядаючи це положення можна відмітити, що оцінка, як ключовий елемент системи управління персоналом, тільки тоді зможе реалізувати принцип стратегічної відповідності, коли нормативні значення показників в кожний момент будуть відповідати пріоритетам (стратегії) діяльності організації. Тобто, якщо реалізувати систему оцінки ізольовано, без регулярного приведення критеріїв оцінки у відповідність з пріоритетами діяльності, то рано чи пізно вона перетвориться у формальність, яка буде тягарем для учасників процесу” [2, с.10].

Усе вищесказане стосується критеріїв, які відображають специфіку діяльності будь-якого органу державної влади. Аналіз теоретичних основ управління персоналом публічної служби дає підстави для ствердження, що існують і незмінні або загальні критерії оцінювання персоналу, які відображають ідеологічні цінності суспільства. До них, наприклад, можна віднести такі критерії оцінювання: порядність, відповідальність, чесність, патріотизм, благонадійність тощо.

Об’єктом постійної уваги науковців є така складова системи оцінювання персоналу, як методи оцінювання, адже саме вони забезпечують необхідний об’єм і якість отриманої в результаті оцінювання інформації.

Аналіз методів оцінювання персоналу, розроблених як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками, показав, що за засобом та видом визначення результатів оцінювання персоналу вони розподіляються на три великих групи:

1) якісні методи (неформалізовані) базуються на описовому принципі. До них можна віднести такі методи : біографічний, співбесіда, групової дискусії, експертний, спостереження, описовий, аналіз конкретних ситуацій, самозвіт, документальний та інші;

2) кількісні методи (формалізовані) базуються на числовому визначенні. Такі методи зручні в користуванні, але потребують розробки спеціальних анкет, тестів тощо. Це такі методи : стандартних оцінок, заданої бальної оцінки, градації, матричний, попарного порівняння, еталону, примусового розподілу, класифікації по порядку, вільна коефіцієнтна оцінка, ситуативна оцінка тощо;

3) комбіновані методи базуються на комбінації принципів двох попередніх груп. До них можна віднести анкетування, тестування, сумарних оцінок, змушеного вибору, ділова гра, 360 градусів тощо.

Кожна з цих груп методів має як переваги, так і недоліки. Саме тому, на думку дослідників, доцільним є об'єднання переваг цих методів при оцінюванні на конкретному етапі управління персоналом, що дозволить значно підвищити достовірність та об'єктивність отриманої інформації.

Оскільки управління персоналом публічної служби регламентоване законодавством, то і методи оцінювання строго регламентовані, а це знижує результативність оцінювання службовців.

Періодичність оцінювання персоналу сьогодні визначається організаційно-правовими документами щодо проведення атестації і щорічного оцінювання державних службовців. Ця періодичність може визначатися потребою організації у відображенні динаміки змін якості і кількості персоналу, результатів його професійної діяльності, яка має сприяти прийняттю своєчасних і правильних управлінських рішень.

Останнім часом у науковій літературі висловлюються думки про доцільність скорочення періодичності щорічного оцінювання до шести місяців і навіть до трьох місяців, що, безумовно, сприятиме достовірності, і відповідному об'єму оціночної інформації про діяльність державних службовців.

Класифікація видів оцінок значно поліпшує використання результатів оцінювання персоналу при прийнятті управлінських рішень завдяки визначеності адміністративних дій, а саме:

1. Адміністративна оцінка зумовлює: оцінювання якості і кількості роботи, яку виконує службовець; зміну змісту виконуваних функцій і відображення їх у посадовій інструкції (перетин зон відповідальності і наявність зон безвідповідальності); зміну посадової інструкції у відповідності з функціями, що виконуються тощо.
2. Інформаційна оцінка є приводом для відвертої розмови про проблеми колективу органу державної влади, яка сприятиме їх вирішенню, а також активізації внутрішнього змагання у колективі.
3. Мотиваційна оцінка є основою: обґрунтування змін в оплаті праці; активізації мотивуючих факторів праці (особиста задоволеність співробітників і посилення орієнтації на успіх); встановлення цілей розвитку співробітника (умови подальшого кар'єрного зростання) [3, с. 9].

Остання складова системи оцінювання до недавнього часу називалася “результати оцінювання персоналу”, а тепер з'явилася нова назва – “результативність оцінювання персоналу”. Згідно з останніми науковими публікаціями її поява є черговим викликом сьогодення, який спонукає керівництво організації до обов'язкового використання результатів оцінювання персоналу.

Іншими словами, складова “результативність оцінювання” включає не тільки оформлення результатів оцінювання персоналу та рекомендації по їх використанню, а й розробку заходів з реалізації цих рекомендацій, термін їх виконання і обов'язкове узгодження з об'єктом оцінювання. Результативність має охоплювати широкий спектр використання результатів оцінювання персоналу з метою поліпшення не тільки проходження публічної служби, а й управління персоналом та умов праці. При цьому заходи з реалізації

рекомендацій оцінювання можуть стосуватися не тільки об'єктів, а й суб'єктів оцінювання, а також методів управління, документального, інформаційного, технічного та іншого забезпечення, колективних стосунків тощо.

Узагальнивши викладене, можна зробити загальні висновки, які наведені нижче.

Різні доктрини управління персоналом висували різні вимоги до його оцінювання. Сучасна світова доктрина управління персоналом у будь-якій сфері людської діяльності, і сфері публічної служби у тому числі, базується на оптимальному використанні людських професійних можливостей для досягнення стратегічних цілей організації і її співробітників. Така концепція управління персоналом була відображена у проекті Головного управління державної служби України (зараз – Національне Агентство України з питань Державної служби) “Концепції удосконалення системи управління персоналом на державній службі”.

Ключовим елементом переходу до такої концепції управління персоналом є його оцінювання, яке має сприяти оптимальному використанню його можливостей для досягнення стратегічних цілей органів державної влади і його власних цілей.

Цілі оцінювання несуть як стратегічний, так і соціальний зміст, а за напрямком використання результатів оцінювання поділяються на атестаційну та діагностичну.

Стратегічною складовою системи оцінювання персоналу є критерії оцінювання, які відображають вимоги посад до публічних службовців і бувають загальні та специфічні. Загальні критерії оцінювання службовців з часом можуть змінюватися відповідно вимогам суспільства, а специфічні – відповідно пріоритетам діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Методи оцінювання персоналу як складова системи оцінювання персоналу бувають: якісні, кількісні та комбіновані – по виду визначення результатів; безпосереднього вивчення особистості службовця, експертні, психофізіологічні, конкурсні, тестування, проектні, професійних переміщень – з організаційно-змістовної точки зору.

Періодичність оцінювання персоналу визначається потребами органу державної влади.

Види оцінок адміністративна, інформаційна, мотиваційна допомагають класифікувати результати оцінювання за напрямком їх використання.

Складова системи оцінювання персоналу “результативність оцінювання сприяє обов’язковому використанню результатів оцінювання, забезпечуючи таким чином дієвість оцінювання персоналу публічної служби.

Існуюча система оцінювання персоналу публічної служби ще не відповідає вимогам сучасності і потребує подальшого розвитку та удосконалення.

Література:

1. *Гайдученко С.* Управління персоналом державної служби як процес реалізації сучасної державної кадрової політики / С. О. Гайдученко // Державне управління та місцеве самоврядування : тези ІХ Міжнар. наук. конгресу, 26-27 березня 2009 р., м. Харків. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2009. – С. 212–213.

2. Гончарук Н. Оцінювання керівного персоналу державної служби України / Н. Т. Гончарук // Вісник державної служби України. – 2007. – № 3. – С. 34–38.
3. Запровадження нових підходів до щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців ; Головне упр. держ. служби України. – К., 2009. – 15 с.
4. Малиновський В. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 160 с.
5. Мордовин С. Управление персоналом: современная российская практика / С. К. Мордовин. – СПб. : Питер, 2005. – 304 с.
6. Пашко Л. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : [монографія] / Л. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.
7. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2003. – № 1. – С. 67–72.
8. Управление персоналом : учебник / [общ. ред. А. И. Турчинова]. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.
9. Хміль Ф. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
10. Чижов Н. Кадровые технологии / Н. А. Чижов. – М. : Экзамен, 2000. – 352 с.

Надійшла до редколегії 03.09.2012 р.

УДК 351:35.08

3. М. СІОНІХІНА

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ВИКЛАДАЧІВ НАДУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Розглянуто питання розвитку професійних компетенцій викладачів у НАДУ, а також основні сучасні пріоритети системи професійної освіти, визначено проблеми кадрового потенціалу, запропоновано підхід до розвитку професійних компетенцій викладачів НАДУ.

Ключові слова: професійні компетенції, дефіцитні професійні компетенції, діагностика професійних компетенцій.

The article is devoted to NAPA teachers' professional competencies development. The author describes the main modern priorities of professional education system, determines the problems of personnel potential, proposes own approach to NAPA teachers' professional competencies development.

Key words: professional competences, scarce professional competences, professional competences checking.