

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

УДК 35.08 (477)

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

*Пархоменко-Куцевіл О. І.,
д. держ. упр., головний науковий співробітник
Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування НАДУ,
м. Київ*

Аналізується проблема забезпечення принципів об'єктивності та ефективності під час проведення оцінювання публічних службовців. Проведено порівняльний аналіз чинних нормативно-правових актів щодо регулювання цього питання та нової редакції Закону України "Про державну службу". Запропоновано шляхи удосконалення системи оцінювання кадрів публічної служби в Україні в контексті забезпечення кадрової безпеки в Україні.

Ключові слова: кадрова безпека, публічна служба, публічні службовці, державні службовці, оцінювання, кадрові технології, методи оцінювання, конкурс, атестація, щорічна оцінка.

*Parkhomenko-Kutsevil O.I.,
Doctor of Public Administration, Chief Senior Researcher
of Institute of Problems of Public Administration and Local Government NAPA, Kyiv*

STAFF ASSESSMENT SYSTEM OF PUBLIC SERVICE IN THE CONTEXT OF PROVIDING PERSONNEL SECURITY IN UKRAINE

The article analyzes the problem of the principles of objectivity and efficiency during the evaluation of public servants. The author conducted a comparative analysis of existing legal documents on the evaluation of public servants and the new Law on civil service. The article suggests ways to improve the Personnel evaluation system of public service in Ukraine in the context of security personnel in Ukraine.

Key words: security personnel, public service, public servants, civil servants, evaluation, staffing technology, evaluation methods, competition, certification, annual evaluation.

Кадровий капітал – є основою будь-якої системи, у т. ч. системи державного управління. З метою формування професійного кадрового складу системи державного управління здійснюються низка механізмів відбору, включаючи й оцінювання. Крім того, оцінювання кадрів відбувається щороку з метою їхнього розвитку та вдосконалення.

Кожна приватна компанія вирішує питання оцінювання кадрів по-різному, використовуючи сучасні інноваційні методи психологічної діагностики, коефіцієнти ефективності та результативності діяльності персоналу.

Водночас кадри в системі публічної служби оцінюються лише за формальними ознаками з урахуванням думки керівництва щодо даної діяльності, що не завжди буває об'єктивним.

На сьогодні законодавчо визначеними методами відбору та щорічного оцінювання службовців є неефективні механізми, які не дають можливості побачити реальні результати та ефективність роботи конкретного службовця з урахуванням його внеску в діяльність закладу, установи або організації.

Отже, актуалізується проблема визначення показників оцінювання персоналу системи публічної служби.

Проблему оцінювання кадрів розглядають багаточисельні, у т.ч. економісти, політологи, психологи, соціологи. Питання оцінювання персоналу системи публічної служби аналізують: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, Н. Гончарук, С. Дубенко, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Є. Охотський, А. Рачинський, С. Серьогін, А. Сіцінський, О. Турчинов, С. Хаджирадева, О. Якубовський та ін. Зазначені автори розглядають законодавчі засади реалізації оцінювання кадрів системи публічної служби, обґрунтовують потребу в розробленні коефіцієнтів визначення ефективності та результативності кадрів у системі публічної служби.

Такі автори, як П. Мігус, Л. Миронова, С. Позднякова, К. Потапова, В. Римаренко, О. Шляга та ін., аналізують проблеми економічної ефективності оцінювання персоналу, визначають принципи та механізми оцінювання персоналу на підприємстві, обґрунтовують сучасні методи оцінювання персоналу.

Серед невирішених раніше частин загальної проблеми є системний аналіз запровадження інноваційних механізмів оцінювання кадрів системи публічної служби в Україні.

Метою цієї статті є обґрунтування інноваційних механізмів оцінювання кадрів системи публічної служби в контексті забезпечення кадрової безпеки в Україні.

Кадрова безпека системи публічного управління – це, на нашу думку, сукупність механізмів, спрямованих на формування, розвиток та збереження кадрового потенціалу системи державного управління, а також захист персоналу від необґрунтованих звільнень та ротаций.

Саме механізми оцінювання забезпечують виявлення осіб, не придатних до діяльності в органах влади; водночас такі механізми повинні об'єктивно оцінювати результати та ефективність діяльності службовців з метою планування їхньої кар'єри.

Проаналізуємо основні механізми оцінювання, що реалізуються під час відбору, атестації та оцінювання державних службовців в Україні.

Відповідно до Закону України “Про державну службу” (16 грудня 1993 р.) [2] основними механізмами оцінювання персоналу державних службовців є оцінювання під час конкурсного відбору, щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, а також атестація державних службовців.

З метою об'єктивного оцінювання знань і здібностей кандидатів на посаду державних службовців проводиться іспит.

Під час іспиту перевіряються знання Конституції України, законів України “Про державну службу” та “Про запобігання корупції”, а також законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу [6].

Тож, на даний час передбачено лише проведення іспиту кандидатів на вакантні посади державних службовців щодо знань законодавства.

Відповідно до нової редакції Закону України “Про державну службу” від 10 грудня 2015 р. [3] проведення конкурсу здійснюється з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття вакантної посади.

Порядок проведення конкурсу визначає [Там же]:

- 1) умови проведення конкурсу;
- 2) вимоги щодо оприлюднення інформації про вакантну посаду державної служби та оголошення про проведення конкурсу;
- 3) склад, порядок формування та повноваження конкурсної комісії;
- 4) порядок прийняття та розгляду документів для участі в конкурсі;
- 5) порядок проведення тестування, співбесіди, інших видів оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби;
- 6) методи оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби.

Таким чином, новою редакцією Закону України “Про державну службу” визначено потребу в регламентації методів оцінювання кандидатів на посади державних службовців.

Відповідно до Положення про проведення атестації державних службовців [7] на кожного працівника, який підлягає атестації, складається службова характеристика, що підписується його безпосереднім керівником, затверджується керівником вищого рівня і подається до комісії не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації.

Службова характеристика повинна містити аналіз виконання державним службовцем посадових обов’язків; відомості про обсяг, якість, своєчасність і самостійність виконання роботи, ділові якості (ініціативність, відповідальність), стосунки з колегами, знання та користування державною мовою під час виконання службових обов’язків, інформацію про підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо [Там же].

Таким чином, атестація має суб’єктивний характер, адже у нормативних документах відсутні основні критерії, параметри, механізми оцінювання діяльності державного службовця.

Як правило, службова характеристика має описовий характер і не надає інформацію про показники діяльності державного службовця, ефективність та результативність його роботи, а також внесок державного службовця в роботу органу влади.

У новій редакції Закону України “Про державну службу” [3] відсутня атестація державних службовців, оскільки вона є формальною процедурою. Натомість відповідно до ст. 44 зазначеного Закону результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також із метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар’єри, виявлення потреби у професійному навчанні.

Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов’язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Враховуючи зазначене, передбачається розробити та унормувати показники результативності, ефективності та якості діяльності державних службовців.

Окремо слід звернути увагу на те, що в ст. 43 нової редакції Закону України “Про державну службу” [Там же] зазначено, що керівники органів виконавчої влади щорічно виступають з публічним звітом про підсумки діяльності відповідного державного органу за участю представників громадських рад, громадських об’єднань, організацій роботодавців, професійних спілок, некомерційних організацій, експертів відповідних галузей та засобів масової інформації. Інформація про проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади розміщується не пізніше як за тиждень до звіту та після нього на офіційному веб-сайті відповідного органу виконавчої влади та в засобах масової інформації.

Водночас відсутні будь-які механізми оцінювання зазначеного звіту громадськістю та визначення подальшої діяльності керівника органів виконавчої влади.

На нашу думку, доцільно під час оцінювання результатів службової діяльності розробити реальні методики визначення ефективності та результативності діяльності державного службовця з урахуванням не тільки знань норм чинного законодавства (це є обов’язкова умова), а й рамки компетентності.

Аналізуючи наукову літературу з проблематики, слід зазначити, що більшість науковців зауважують на потребі оцінювати, по-перше, особисті якості, по-друге – професійні якості, по-третє – результативність та ефективність праці.

Особисті якості працівника оцінюються шляхом використання методів, спрямованих на всебічне оцінювання самої особи, її психологічного та емоційного стану, а також надійності як працівника даного суб’єкта господарювання [4–5].

Оцінювання професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам. Таке оцінювання передбачає визначення узгоджених і оговорених критеріїв знань, умінь і навичок працівників. Воно здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі.

Оцінювання результативності праці окремого працівника, структурного підрозділу та певного державного органу в цілому здійснюється за великою кількістю показників [4–5].

До основних інноваційних методів оцінювання персоналу слід віднести:

1. Ділову гру – проводиться організаційно-управлінська гра, у процесі якої аналізуються знання та вміння працівника, а також оцінюється його здатність працювати в малій групі.

2. Керування за цілями – Management by Objective (MBO). Оцінювання за методом MBO полягає у спільній постановці завдань керівником і співробітником та оцінюванні результатів їхнього виконання по закінченні звітного періоду. Останній звичайно збігається з фінансовим роком. Система охоплює всі посади в компанії – від персоналу нижньої ланки до топ-менеджерів. Рішеннями, що їх приймають за підсумками оцінювання методом MBO, можуть бути перегляд заробітної плати, виплата премій і бонусів, нематеріальна мотивація, присудження почесних звань, нагородження грамотами тощо [8, с. 315–316].

3. Асесмент-центр (груповий та індивідуальний) – цей метод призначено для оцінювання співробітників за компетенціями під конкретне кадрове завдання. Сутність методу полягає в тому, щоб створити завдання, що моделюють ключові моменти діяльності працівника з метою виявлення наявних професійно важливих якостей.

Метод Assessment Center містить імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників. Типи вправ поділяються відповідно до робочих ситуацій: усі виробничі завдання працівник вирішує індивідуально, у парі або в групі. Відповідно до цих ситуацій розрізняють вправи індивідуальні та групові. Окрім вправ, у ході Assessment Center можна використовувати спеціально розроблені професійні запитальники, тести та інтерв'ю за компетенціями [1, с. 100–101].

4. Метод “360 градусів” – працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Оцінювання “360 градусів” – отримання даних про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей. Інформація при цьому надходить від осіб, які спілкуються з цією людиною на різних рівнях: керівника, колег, підлеглого, клієнта. Оцінку може бути використано для вирішення найбільш широкого кола завдань, пов'язаних із професійним розвитком; вона застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні, оцінювання його результатів, створення планів індивідуального розвитку. Під час формування кадрового резерву підприємству потрібно мати на увазі, що не всі необхідні на новій позиції якості можна застосувати на поточному місці роботи, тому на підставі оцінки “360 градусів” не завжди вдається точно визначити, як людина поводитиметься на новій посаді. У такій ситуації слід використовувати професійні тести, профільні бізнес-кейси, асесмент-центри, тобто створити аналог майбутньої професійної ситуації та оцінити поведінку людини в ній [4].

Тож, на нашу думку, доцільно запровадити оцінювання персоналу системи публічної служби як під час відбору, так в ході щорічного оцінювання з урахуванням наведених вище методів.

Окремо стоїть питання оцінювання результативності та ефективності діяльності публічного службовця. Одним із методів оцінювання є співвідношення результатів роботи окремого фахівця з результатами діяльності органу влади із застосуванням шкали оцінювання від 1 до 10, де 1 – низький результат, 10 – високий. Таким чином, можна методом сукупності оцінок виявити результати діяльності публічного службовця. Така матриця може мати (як приклад) вигляд, наведений на рисунку.

Функції службовця	Самооцінка щодо виконання	Оцінювання керівником
Виконання доручень: – щодо реалізації напрямків політики; – поточні доручення; – термінові доручення	1...10	1...10
Формування стратегічних цілей та визначення шляхів їхнього досягнення. Відстеження довгострокових цілей у своїй роботі. Встановлення механізмів досягнення стратегічних цілей. Реалізація стратегічних цілей	1...10	1...10
Реалізація стратегічних цілей	1...10	1...10
Вирішення конфліктів у колективі	1...10	1...10
Делегування повноважень	1...10	1...10
Формування стратегічних документів	1...10	1...10
Прийняття управлінських рішень, у т. ч.: – ... – ...	1...10	1...10
Надання адміністративних послуг (із деталізацією певних процедур та механізмів)	1...10	1...10
Управління змінами	1...10	1...10
Разом	Σ	Σ

Рисунок. Матриця оцінювання результативності діяльності публічних службовців

На нашу думку, систему оцінювання публічних службовців слід розмежувати на дві частини: перша частина – проведення методів оцінювання онлайн (проведення тестування щодо оцінювання психологічних якостей, оцінювання набутих професійних знань та навичок, показників інтелектуального розвитку тощо), друга частина – очна форма, коли публічний службовець заповнює певні задані форми щодо результативності та ефективності його діяльності та діяльності державного органів.

Отже, актуалізується проблема створення незалежних центрів оцінювання публічних службовців. Зазначені центри створять можливість підходити до процесу оцінювання публічних службовців об'єктивно, через застосування інноваційних методик оцінювання з економією часу на реалізацію таких методик.

Крім того, доцільно було б делегувати проведення онлайн-оцінювання приватним рекрутинговим компаніям (із визначенням та врегулюванням порядку їхніх ліцензування та фінансування).

Процес оцінювання публічних службовців є важливою кадровою технологією, яка надає можливість захистити систему публічного управління від непрофесійних кадрів, а професіональних службовців від необґрунтованих звільнень та ротаций.

Водночас на теперішній час наявні методи оцінювання публічних службовців є неефективними, формальними, необ'єктивними. Такі методи оцінювання спрямовано на формування “своїх” команди та звільнення тих, хто не входить до кола команди керівника.

Крім того, відсутнє оцінювання ефективності та результативності діяльності державного службовця.

Новою редакцією Закону України “Про державну службу” передбачено оцінювання ефективності діяльності державного службовця, однак нині ще відсутні такі показники та методики.

Враховуючи наведене, пропонується застосовувати під час оцінювання публічних службовців такі механізми: ділова гра; керування за цілями (МВО); асесмент-центр (Assessment Center); метод “360 градусів”.

З метою забезпечення об'єктивності та ефективності системи оцінювання публічних службовців доцільно створити незалежні центри оцінювання публічних службовців.

У перспективі подальших розвідок є розроблення критеріїв ефективності та результативності діяльності публічних службовців, визначення ефективності та результативності діяльності органів влади.

Список використаних джерел

1. Дяків О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені Володимира Даля. – 2011. – № 14 (168), ч. I. – С. 100–104.
2. Закон України “Про державну службу” від 16 груд. 1993 р. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>.
3. Закон України “Про державну службу” від 10 груд. 2015 р. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571.
4. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала : учеб. курс (учеб.-метод. комплекс) / В. Ю. Корнюшин. – М. : МИЭМП, 2010. – 120 с.
5. Мігус І. П. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки / І. П. Мігус, С. А. Черненко // Бізнесінформ. – 2013. – № 10. – С. 357–363.
6. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2002 р. № 169. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF>.
7. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 28 груд. 2000 р. № 1922. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF>.
8. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Економічний аналіз : зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 315–317.

Надійшла до редколегії 11.04.2016 р.

УДК 35.08

ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Євдокимов В. О.,
к.е.н., доцент кафедри державного управління ХарPI НАДУ
Конотопцева Ю. В.,
к.держ.упр., доцент кафедри державного управління ХарPI НАДУ
м. Харків

Розглянуто теоретичні засади планування в тайм-менеджменті державного службовця. Визначено принципи планування робочого часу державного службовця. Запропоновано використовувати метод “АБВГД” та матрицю Ейзенхауера при складанні планів робочого дня державного службовця.
Ключові слова: державні службовці, тайм-менеджмент, планування робочого часу.

Yevdokymov V. O.,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Public Administration Department KRI NAPA
Konotopseva Iu. V.,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of Public Administration Department KRI NAPA
Kharkiv

BASICS OF PLANNING TIME MANAGEMENT OF PUBLIC SERVANT

Theoretical foundations of planning time management civil servant. Defines the principles of planning working time civil servant. Proposed to use the method of “XYZ” and Eisenhower matrix in planning working hours of civil servants.

Key words: civil servants, time management, planning of working time.

© Євдокимов В. О., Конотопцева Ю. В., 2016