

БАЛЕНДР Андрій Васильович,
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри англійської мови
Національної академії Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УГОРЩИНИ

У статті представлено аналіз системи оцінювання якості роботи персоналу прикордонної служби Угорщини та питання управління якістю послуг.

Ключові слова: персонал, прикордонна служба Угорщини, оцінювання якості роботи, стандартизація, управління якістю послуг.

В умовах доволі стрімкого розвитку економіки України та за умов скорочення чисельності працездатного населення все більшої ваги набуває питання підвищення ефективності роботи персоналу. Одним із найважливіших напрямів такої роботи є створення системи ефективного оцінювання роботи персоналу. За допомогою функціонування такої системи стають можливими визначення адекватності завдання на етапі його формування, розробка критеріїв та стандартів для працівників щодо виконання того чи іншого завдання та в кінцевому рахунку оцінка ефективності виконання поставлених перед працівником завдань [2].

Сьогодні цілі та конкретні методи управління персоналом у багатьох випадках визначаються концепцією кадрової політики організації. Прикордонна служба України, як і будь-яка організація, повинна розвивати та покращувати надання послуг шляхом стандартизації. В умовах сучасного світу необхідно розглядати роботу правоохоронних органів саме як надання послуг. Це тим більш важливо тому, що вимоги Європейського Союзу (ЄС) не роблять акцент на стандартизації правоохоронних організацій у цілому. Навпаки, ЄС розглядає послугу як компетенцію на місцевому або регіональному рівні і стандартизує саме послугу. Відповідно до стандарту *ISO 9001-2000 EU* для правоохоронних організацій діяльність відомства, спрямована на громадян та місцеву владу, має розглядатись як послуги, з тим щоб споживачі послуг могли висловити і власні думки та оцінити якість послуг.

У Концепції розвитку Державної прикордонної служби України на період до 2015 року передбачено створення сучасного прикордонного відомства європейського типу, яке буде гарантовано забезпечувати захист національних інтересів на державному кордоні. Це зумовлює необхідність реформування системи оцінки якості роботи персоналу з урахуванням загальноєвропейських стандартів, упровадження передових технологій, що мають на меті забезпечення високого рівня компетентності прикордонників.

Виявлення і творче використання раціональних ідей із досвіду ЄС, зокрема Угорщини, щодо розвитку системи стандартизації роботи прикордонників сприятиме більш швидкій апроксимації системи оцінювання якості надання послуг персоналом Держприкордонслужби України до вимог ЄС.

У галузі оцінювання роботи персоналу працює багато відомих вітчизняних та зарубіжних учених і фахівців, які зробили вагомий внесок в організацію наукових досліджень. Оцінювання роботи персоналу відображено у працях таких зарубіжних авторів, як: М. Мескон, Г. Мінцберг, П. Друкер та ін. Серед українських та російських учених проблемою оцінювання роботи персоналу займалися: Г. Руденко, А. Пономарьов, Т. Беркутова, Н. Крониковська та ін.

Наші розвідки засвідчили, що в контексті порівняльних досліджень ґрунтовного аналізу сучасної системи оцінювання якості роботи прикордонників в Угорщині, на основі якого можливо було б сформулювати рекомендації щодо модернізації вітчизняної системи оцінювання якості та управління роботою фахівців у сфері охорони кордону, практично не існує. Ці обставини спонукали нас до вибору теми представленої статті.

Мета статті – висвітлити особливості системи оцінювання якості роботи персоналу прикордонної служби Угорщини та обґрунтувати шляхи використання провідного європейського досвіду для підвищення ефективності роботи персоналу Держприкордонслужби України.

Ефективність діяльності будь-якої організації великою мірою визначається ступенем відповідності співробітників, які в ній працюють. Помилки в оцінці персоналу призводять до спотворення отриманих результатів і, як наслідок, прийняття неадекватних управлінських рішень. Щоб

уникнути цього, необхідно ретельно продумати план розроблення та реалізації процедури оцінювання. Дотримуючись плану проведення процедури оцінки роботи персоналу, можна, якщо й не повністю уникнути помилок у ході оцінки, то принаймні частково мінімізувати їх [1].

Теорія і практика оцінювання роботи персоналу в Україні перебуває на етапі становлення. Це, безсумнівно, стосується й персоналу Держприкордонслужби України. Тим не менш, якість правоохоронних послуг потрібно постійно покращувати. Насамперед, якість правоохоронної роботи, яка, по суті, є послугою і має бути покращена.

Якість є поєднанням діяльності в таких вимірах: поліпшення діловодства і канцелярської роботи правоохоронної організації; доступність та рівень правоохоронних послуг у публічних місцях; більш ефективне запобігання правопорушенням на кордоні; взаємодія командирів і старших керівників з громадянами, увага до їхніх потреб; швидкий та ефективний розгляд скарг, звернень і запитів громадян; покращення інформування та надання допомоги прикордонниками; ведення прийому громадян черговими співробітниками й особами, які відповідають за роботу зі скаргами; підвищення інформованості про діяльність прикордонної служби, покращення публічного іміджу.

Якщо організація розпочинає процес поліпшення якості послуг їй необхідно оцінити поточний рівень якості, сильні та слабкі сторони і напрямки розвитку. Існують різні способи отримати цю інформацію. Один із них, – це проведення самооцінки співробітниками, які оцінюють організацію за певною системою показників [3].

Прикордонна служба Угорщини була чітко орієнтована на забезпечення якості послуг. Одним із прикладів є Шіофокські принципи, прийняті в 1995 році на III Міжнародній прикордонній конференції в м. Шіофок. Принципи побудовані на законності, професіоналізмі та ефективності.

Прикордонна служба Угорщини намагалася постійно відповідати зовнішнім очікуванням сусідніх країн-членів ЄС, шенгенським вимогам, очікуванням суспільства та вимогам національної програми покращення якості. Проте, стандарти доводилося впроваджувати за значних бюджетних обмежень. А модернізація не може тривати роками, нову якість необхідно було створювати за наявних обставин та умов.

Рішення прикордонників було підкріплене численними нормативно-правовими актами і рекомендаціями, включаючи:

Постанову Уряду Угорщини «Про програму модернізації адміністративних послуг» 1113/2003;

Стратегію сектора адміністративної і правоохоронної діяльності МВС Угорщини на період 2003-2006 років (спеціальний наказ Адміністрації МВС Угорщини № 9/2003);

Середньострокову стратегію Прикордонної служби Угорщини, корпоративну стратегію до 2010 року;

Єдину концепцію для підвищення якості в МВС Угорщини (09.04.2002.);

Наказ МВС Угорщини «Про адміністративні заохочення якості» № 17/2003.

Адаптація системи управління якістю до потреб державних органів і, зокрема, до потреб правоохоронних організацій вимагала глибокої співпраці між усіма зацікавленими організаціями.

З метою забезпечення професійної підтримки Прикордонна служба Угорщини налагодила відносини з іншими правоохоронними відомствами щодо управління якістю послуг. Нове завдання призвело до створення спеціального управління стратегічного планування і управління якістю, яке відповідало за координацію діяльності в цій сфері в Прикордонній службі Угорщини.

З метою впровадження культури якості Прикордонна служба Угорщини розпочала інституційний розвиток в 2004 році та запровадила програму покращення якості й інновацій, затверджену Наказом 22/2004 (VI.24.) ОРК.

Прикордонна служба Угорщини використала інструмент ЗОС (Загальна оціночна структура), який був адаптований до потреб правоохоронної організації. Маючи це на увазі, була створена мережа координаторів із управління якістю: 3 координатори були призначені до складу Центральної адміністрації, по 1-2 координатори – в регіональні директорати, і по 1 координатору – в прикордонні відділи. Мережа охопила всю територію Угорщини.

Інструмент ЗОС – це адміністративна модель оцінювання послуг, розроблена в ЄС, яка збирає інформацію на основі опитувальників. ЗОС дозволяє організації виявити проблеми, які мають найбільший вплив на її діяльність і, оцінивши ці елементи, виявити свої сильні та слабкі сторони. Рекомендації формулюються таким чином, щоб зберегти сильні сторони й усунути недоліки. Низка загальних вимог дозволяє проводити порівняльний аналіз і використовувати передовий досвід для

забезпечення розвитку організації. Потрібно зазначити, що інструмент ЗОС відрізняється від моделі управління якістю *ISO* тим, що в ЗОС організація оцінює сама себе, а в *ISO* запрошується для оцінювання сертифікована організація. Проте, ЗОС можна впровадити ефективно тільки тоді, коли організація вже пройшла зовнішнє оцінювання. Деякі експерти вважають ЗОС другим рівнем оцінювання якості після *ISO* [4].

У 2004 році Прикордонна служба Угорщини разом з іншими правоохоронними відомствами створила інструмент ЗОС для правоохоронних організацій. Самостійна оцінка за набором критеріїв проводилася з референтними групами, щоби отримати репрезентативну вибірку. МВС Угорщини використало інструмент ЗОС оцінювання правоохоронних послуг спільно з Адміністративно-організаційним і громадським управлінням, яке забезпечувало постійну професійну підтримку та нагляд.

Загалом 10% усього особового складу (1213 осіб) були залучені до процесу оцінювання. Організацією оціночного процесу займалось Управління стратегічного планування і управління якістю, 3 центральні, 10 регіональних та 63 місцеві координатори з управління якістю.

Три групи оцінювання були створені на центральному рівні, 18 груп – на регіональному рівні (в 8 регіональних управліннях були створені по 2 групи і в 2 регіональних управліннях – по 1 групі) та 63 групи на місцевому рівні, що забезпечувало репрезентативність вибірки.

Підготовка відбувалась наступним чином: спершу необхідно було переконати вище керівництво у необхідності проведення оцінювання, після чого координатори отримали електронні матеріали з детальним описом потенційних проблем. Були підготовлені інструкції з групової поведінки та поведінки керівників. Для всього особового складу були підготовлені інформаційні матеріали. Всебічна підготовка, як правило, проводилася з використанням «мультиплікаційної» системи за участю і під наглядом Управління стратегічного планування й управління якістю, а іноді залучались і зовнішні експерти.

Початку процесу сприяла підтримка вищого керівництва, інформаційно-роз'яснювальна кампанія у відомчих засобах інформації, а також упровадження нової форми зворотного зв'язку з співробітниками.

Самооцінка стала важливим кроком у напрямку розвитку нового мислення і культури послуг. Самостійна оцінка, яка проводилася за допомогою он-лайн анкет, розпочалась на всіх рівнях із заповнення персональних анкет. Діяльність організації та внутрішні процеси оцінювались на основі анкетних даних, використовуючи набір критеріїв для груп (9 основних критеріїв, 27 додаткових критеріїв).

Рекомендації для кожної області, яка потребувала вдосконалення, і для кожного місцевого та регіонального рівня були об'єднані і на їх основі розроблені плани дій, спрямовані на вирішення існуючих проблем.

Завдання, визначені в планах дій, були розподілені на нагальні (1-3 місяці), короткотермінові (до 6 місяців) та середньотермінові (до кінця 2006 року). Керівництво визначило методологію та інструменти вимірювання результатів виконання кожного завдання.

Починаючи із самого початку процесу в червні 2004 року питання про покращення якості підіймалось на кожній зустрічі і управлінських форумах на всіх рівнях. Поки керівництво наглядало за ходом процесу, співробітники постійно зверталися з проханням інформувати їх про останні події.

Після самооцінки, яку проводила Прикордонна служба Угорщини із використанням інструменту ЗОС, були видані «Методологічні сертифікати», що потребувало письмового підтвердження самооцінки. Документи в електронній формі були направлені адміністратору ЗОС в МВС Угорщини.

В процесі самооцінки Прикордонна служба Угорщини вивчила два широкі кола питань. Перше – це об'єктивні дані, які характеризують організацію та її потенціал, включаючи здатність забезпечити якість послуг. Друге – це результати, досягнуті Прикордонною службою, задоволення зацікавлених сторін, якість її роботи. Іншими словами, прикордонна служба вивчила, яких результатів вона досягла і хто і наскільки був задоволений.

Існують інструменти для статистичного аналізу діяльності організації, проте в цьому випадку був відсутній достатній обсяг даних щодо: задоволення співробітників; задоволення громадськості.

Будь-яка прогресивна організація, яка орієнтована на якість, повинна приділяти значну увагу вимірюванню задоволення та думок зацікавлених сторін, змінюючи відповідним чином підхід до своєї роботи. Таким чином, вимірювання задоволення «клієнта» (споживача послуг) та «внутрішнього

клієнта» (співробітника) стає невід'ємною частиною процесів всередині організації. Інакше кажучи, організація бере на озброєння сервіс-орієнтований підхід. За цією логікою було проведене дослідження громадської думки, яке є важливим елементом ЗОС.

Прикордонна служба Угорщини використала цей інструмент для проведення зовнішнього оцінювання в серпні 2004 року. Опитування проводилось серед пасажирів, клієнтів (1452 особи), жителів прикордонних районів (1713 осіб), представників органів місцевої влади (14% усіх муніципалітетів Угорщини, 451 анкета) та співробітників (1661 особа, 13.8% усього особового складу).

Всім чотирьом групам поставили питання з метою з'ясування думки певних осіб – особи, яка перетинає кордон, особи, яка проживає на території, прилеглий до кордону, особи, яка має справу з прикордонниками на щоденній основі, співробітника іншої організації, яка взаємодіє з Прикордонною службою, та прикордонника – співробітника служби.

29 квітня 2005 року після проведення професійного аналізу документів Центральна адміністрація Прикордонної служби Угорщини передала Методологічні сертифікати різним підрозділам, які брали участь в оцінюванні. Координатори із управління якістю, які взяли участь в підготовці оцінювання та документів, а також інші особи, які сприяли процесу, отримали листи-подяки від командувача Прикордонної служби.

Основними результатами самооцінки відомства є: програма дій із покращення якості (Управління стратегічного планування та управління якістю та мережа координаторів); запроваджена культура якості; запроваджене нове мислення; запроваджене вимірювання задоволення, як новий інструмент управління якісно, налагодження та розширення стосунків з місцевою владою, громадськістю та клієнтами, залучення співробітників до процесу управління якістю; розроблені конкретні плани дій, які дозволяють утілити проектно-орієнтований підхід до імплементації; створені механізми зворотного зв'язку; запроваджені методи роботи в групах (командна робота, аналіз SWOT, «мозкова атака», порівняльний аналіз); проведене оцінювання за системою ЗОС усіх підрозділів, в якому взяли участь 1200 осіб; усім підрозділам видані Методологічні сертифікати на підтвердження завершення самооцінки.

Прикордонна служба Угорщини здійснила перший крок на шляху до подальшого вдосконалення системи управління якістю, задекларувавши політику якості в травні 2005 року на XIII Міжнародній конференції прикордонного менеджменту.

Розширення процесів із забезпечення якості та запровадження моделі «Прикордонник-експерт» стали середньо- і довгостроковими цілями прикордонного відомства Угорщини. Використання цієї моделі, яка подібна до стандартної моделі Європейського фонду управління якістю, дає можливість оцінювати прикордонне відомство за якісними показниками, що забезпечує стабільність її діяльності та поліпшує обмін досвідом між підрозділами. Покращення роботи в поєднанні із системою стимулів є рушійною силою стосовно поліпшення якості.

Національна поліція Угорщини (правонаступник Прикордонної служби Угорщини) намагається виконувати свої завдання у відповідності до планів подальшої інтеграції в ЄС та Шенгенський простір, що є складовою частиною національної стратегії Угорщини в правоохоронній сфері. Національна поліція Угорщини відповідає за охорону правопорядку та міграцію, має однорідну централізовану структуру, орієнтована на раціональний поділ завдань та інтеграцію своєї діяльності з діяльністю інших правоохоронних органів. Національна поліція Угорщини розширює мережу міжнародних контактів і відіграє все більш важливу роль у національній та європейській безпеці і займає передові позиції в боротьбі з незаконною міграцією.

У майбутньому правоохоронна діяльність має розглядатись як різновид послуг. Організації, які хочуть зберегти свою конкурентоспроможність завтра, мають постійно розвиватись. Очікування зацікавлених сторін (клієнтів, власників, підлеглих, партнерів, постачальників і суспільства) повинні бути врівноважені внутрішньою ефективністю.

Отже, як показав проведений аналіз системи оцінювання якості роботи персоналу прикордонної служби Угорщини, досягнення задоволення всіх зацікавлених сторін сприяє покращенню внутрішньої ефективності. Добре продуманий та правильно втілений підхід до управління якістю може допомогти розв'язати проблеми, пов'язані з поліпшенням ефективності. Якість має бути інтегрованою в усі аспекти діяльності організації. Це означає, що організація в цілому має бути спроможною постійно оновлювати себе саму, процеси, базові компетенції та здатність зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. На прикладі Угорщини нам стає зрозуміло, що

необхідно розвивати і оновлювати організацію застосовуючи концепції й інструменти управління в щоденній роботі. В основі сучасного підходу до управління якістю лежить бачення, яке може допомогти уникнути паніки в кризовій ситуації та забезпечити значно кращі результати роботи загалом.

Доцільні напрями подальших розвідок: проведення порівняльного дослідження систем оцінювання якості роботи персоналу Держприкордонслужби України та провідних прикордонних відомств країн ЄС для формулювання чітких рекомендацій щодо покращення надання правоохоронних послуг відповідно до вимог сьогодення.

Список використаної літератури

1. Гаврилова О. Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации / О. Г. Гаврилова // Финансовая газета Экспо. – 2009. – № 2, Март-апрель.
2. Григор'єва Н. О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya/>.
3. Управление персоналом: словарь-справочник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://psyfactor.org/personal0.htm>.
4. Сертификация ISO 9001 «Системы менеджмента качества» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.

Рецензент – кандидат педагогічних наук, доцент Яремчук Ігор Анатолійович.

Стаття надійшла до редакції 10.09.13.

Балендр А. В. «Особенности системы оценивания качества работы персонала пограничной службы Венгрии».

В статье представлен анализ системы оценивания качества работы персонала пограничной службы Венгрии и вопросы управления качеством услуг.

Ключевые слова: персонал, пограничная служба Венгрии, оценивание качества работы, стандартизация, управление качеством услуг.

Balendr A. V. «Peculiarities of the work quality assessment system of the Border Guard Service of Hungary personnel».

The article reveals the analysis of the work quality assessment system of the Border Guard Service of Hungary personnel and questions of the services quality management. The Border Guard Service of Hungary tries to meet the requirements of the neighboring counties-members of the European Union, provisions of the Schengen treaty, expectations of the society and demands of the national program of the quality improvement. Adaptation of the system of the quality management to the needs of the public bodies, and in particular to the needs of the law-enforcement organizations requires profound cooperation among all interested organizations.

With the purpose of providing professional support the Border Guard Service of Hungary maintain close relations with other law-enforcement organizations what concerns quality management of the services. This new task led to the creation of the special department of strategic planning and management? Which is in charge of the efforts coordination in this sphere in the Border Guard Service of Hungary. Therefore the Border Guard Service of Hungary used the instrument "General assessment structure" (GAS), which was adapted to the needs of law-enforcement organizations. In connection with this was created the network of coordinators of the quality management. GAS instrument is an administrative model of the service assessment, elaborated in European Union, which collects information with the help of the questionnaires. GAS allows to reveal problems, which influence the activity the most and having evaluated these elements makes it possible to define one's weak and strong points.

The analysis of the assessment system of the services quality of the personnel of the Border Guard Service of Hungary shows that satisfaction of all the interested parties facilitates the improvement of the internal effectiveness.

Keywords: personnel, Border Guard Service of Hungary, work quality assessment, standardization, services quality management.