

могою навчання, направлено на конкретні аспекти роботи, або за допомогою надання більшій незалежності співробітників в ухваленні рішень, пов'язаних з його обов'язками. Ефективність оцінки діяльності залежить від того, як її сприймають працівники – не як загрозу гарантії своєї зайнятості і просуванню по службі, а як можливість поліпшення свого вкладу у виконання цілей організації і, таким чином, активного посилення своїх кар'єрних перспектив.

Одним з важливих результатів поточної оцінки є здобуття керівником повноцінного зворотного зв'язку від співробітників не лише відносно їх кар'єрних і професійних планів, але і з приводу продуманості і об'єктивності своїх управлінських рішень. В результаті відбувається підвищення рівня обґрунтованості і якості ухвалення управлінських рішень.

Отже, приведений аналіз дозволяє зробити висновок, що оцінка персоналу, будучи одним з напрямів роботи в системі кадрового менеджменту, займає особливе положення, оскільки замикає на собі всі цикли управління персоналом. Відлагоджена система періодичної оцінки персоналу державної служби не лише стимулює виникнення позитивних тенденцій в кадровій діяльності, але і перешкоджає розвитку негативних явищ. Регулярна оцінка державних службовців сприяє:

- недопущенню невиправданого зростання чисельності державних службовців;
- раціональному використанню фахівців державної служби;
- оптимізації структури управління органів державної влади;
- впровадженню в практику роботи передових методів управління;
- демократизації ухвалення важливих управлінських і кадрових рішень;
- оновленню інституту номенклатури керівних посадових осіб державної служби;
- припиненню зловживань владою.

Таким чином, для успішного здійснення кадрового менеджменту на державній службі необхідна апробована система оцінки ділових і особових якостей та результативності праці фахівців державної служби, органічно включена в систему управління персоналом.

Будь-яка оцінка кадрів має бути дієвим інструментом реалізації кадрової політики в системі державної служби. Аналіз наукової літератури, аналітичних і експертних розробок показав, що єдиного системного підходу до тлумачення поняття оцінки персоналу, її єства та значення не існує. Не створена доки і прийнятна нормативно-правова база такої оцінки.

В даний час багато в чому із-за невизначеності предмету оцінки державного службовця, формального відношення безпосередніх керівників до оцінки персоналу в органах державної влади практично немає систем оцінок, прийнятих і відомих, наприклад, всьому персоналу, а найголовніше – ефективних.

В цьому контексті, на мою думку, основними напрямами удосконалення вітчизняної кадрової політики та управління персоналом у системі державної служби є:

- встановлення чітких кваліфікаційних стандартів діяльності для кожної посади (рабочого місця) і критеріїв оцінки ефективності цієї діяльності в посадових регламентах держслужбовців;
- розробка механізму оцінки персоналу на основі аналізу наявної вітчизняної практики, досвіду зарубіжних країн, діяльності приватного сектору (з

врахуванням специфіки держслужби) та визначення чітких критеріїв і показників такої оцінки;

- створення інституційної і нормативної бази для оцінки персоналу і, на цій основі – побудова комплексної системи оцінки кадрів державної служби.

Предметом подальших досліджень в цьому напрямі вважаю відповідні наукові теоретичні та практичні розробки стосовно оцінки кадрів. Сьогодні ще немає підстав говорити про те, що ця проблема знята з порядку денного для кадрових служб органів державної влади. Від того, наскільки успішно вона буде вирішена, залежить ефективність вирішення завдань кадрової політики взагалі та управління персоналом державної служби зокрема.

Література.

1. Венедіктов В.С., Іншин М.І. Сутність та основні напрями кадрової політики в сфері державної служби // Форум права. – 2005. – № 1.- С. 4 – 8.- Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
2. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом/ под общей ред. В.П. Иванова – М.: Издательство «Известия», 2003. – 410 с.
3. Дамиров Д. Критерии эффективности государственного управления. Режим доступу: <http://www.lexpravo.ru/ru-2740.html>.
4. Егоршин А.И. Основы управления персоналом: Учеб.пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2006. – 356 с.
5. Иванцевич Д., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993. – 304 с.
6. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): Монографія / В.М. Мартиненко, С.М.Серьогін, В.О. Євдокимов та ін.; за заг. ред. В.М. Мартиненка. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. – 304 с.
7. Лендъел М.О. Сучасні методики управління персоналом: Теоретичні та практичні аспекти. – Ужгород: Знання, 1998. – 50 с.
8. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика. Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2003. – 160 с.
9. Управление персоналом государственной службы /под ред. Е.В. Охотского. – М.: Изд-во РАГС, 1997. – 536 с.
10. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1997. – 512 с.

УДК 35.08(4-6ЄС)

Олена Скоропад

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В КРАЇНАХ-ЧЛЕНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У статті розглядаються сучасні тенденції реформування та функціонування державної служби в Європейському союзі. Виявлено стратегічні напрями реформування державної служби в європейському адміністративному просторі, а також вивчено кроки, зроблені нашою державою на шляху до Європейського союзу.

© Скоропад О.В., 2011.

Ключові слова: держава, державна служба, державне управління, державний службовець, європейський досвід, європеїзація, реформування, система, суспільство.

Державна служба в Україні в процесі свого розвитку та реформування виходить на новий рівень та прагне своїми параметрами наблизитися до досвіду державної служби європейських країн. З огляду на стрімкий темп розвитку сьогоденного суспільства, ми не маємо права не враховувати сьогоденні тенденції державної служби провідних країн Європейського союзу в прагненні України вступити до останнього. Огляд різноманітних прикладів реформування свідчить про недостатній аналіз помилкового досвіду європейських країн, адже не всі реформи традиційної державної служби призводять до зміни та вдосконалення іміджу управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій щодо сучасних тенденцій розвитку державної служби європейських країн, свідчить про те, що інтерес цієї теми є не лише серед науковців, а й серед державних службовців та управлінців, покликаних відстоювати демократичні принципи й утілювати їх в управлінні державою. Серед них важливо згадати: В.Д. Бакуменка, В.М. Князева [2], Н.М. Колісніченко [4] та ін. Серед законодавчих актів, що стосуються даного питання, важливу роль відіграє Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського союзу від 5 березня 2004 року [7], що є основою дня розроблення комплексу заходів, спрямованих на розбудову інституту Державної служби в Україні. Деякі закордонні автори, зокрема такі, як: Д. Герген, Б. Келлерман [9], К. Ніл та Д. Лемкул [11], К. Демке [8] в своїх дослідженнях розглядають сучасний стан державної служби та напрями її можливого розвитку, критично аналізуючи відомі на сьогодні підходи до реформування державної служби.

Мета дослідження полягає у вивченні сучасних тенденцій функціонування державної служби в країнах-членах Європейського союзу.

Згадуючи про закордонних дослідників даного питання, варто звернути увагу, зокрема, на Д. Гергена та Б. Келлермана [9], які в своєму дослідженні вважають, що реформування державної служби на сьогоднішньому етапі взяло за основу наступні стратегічні напрями:

- зростання глобалізації;
- повернення до питань безпеки;
- збільшення нерівності (нерівноправ'я);
- розвиток інформаційного суспільства;
- реформування культури лідерства;
- зближення державного та приватного секторів.

А, наприклад, К. Демке, який зробив огляд реформ державної служби в Європі, виокремив своєрідні «уроки» для нових та потенційних країн-членів Європейського союзу [8]. Метою його дослідження було визначення актуальних на сьогоднішній день проблем державної служби євроспільноти, аналіз переваг та недоліків традиційної державної служби, а також чинників, які впливають на реформування державної служби. На думку К. Демке [8, с. 188], криза державного сектору Європи продовжиться ще декілька десятиліть, при цьому вступаючи в період консолідації та «більш витончених» реформ.

Варто зазначити, що реформування сфери державної служби спрямовані на удосконалення, на гнучкість та більш швидку реакцію до змін, які відбуваються зовні,

та на більш інноваційну діяльність. При цьому важливо, щоб реформи не здійснювали руйнівного впливу на пріоритети державних службовців (наприклад, корпоративної етики, справедливості та професіоналізму). Проте не завжди результати запланованих реформ досягають бажаного ефекту. При реформуванні державної служби важливо враховувати, що вона постійно повинна реагувати на виклики та знаходитися під впливом деяких факторів, а саме:

- демографічний фактор;
- гендерні питання;
- зростання ролі інформаційних технологій в державному секторі;
- вплив управлінських структур Європейського союзу на національні системи державної служби.

На останній пункт варто звернути особливу увагу, адже процес прийняття рішень у Брюсселі безпосередньо впливає на державне управління та, зокрема, функціонування державної служби країн-членів. Нині в Євросоюзі відбуваються процеси формування нових політичних інститутів, що дають змогу визначити як «гравців», так і самі «правила гри», за якими приймаються політичні рішення. Тож важливо усвідомлювати зв'язок між інституалізацією та результатами політики. Нинішня політико-адміністративна система ЄС достатньо вразлива стосовно внутрішніх загроз. Ступінь гостроти зовнішніх ризиків може зумовлювати досить цікаві для науковців процеси, коли система змушена здійснювати «інтервенцію», відкриватися та поглинати об'єкт ризику з метою його нейтралізації або забезпечення контролю над ним [6].

Також тут важливо зазначити, що саме управління державною службою є відповідальною справою, проте, говорячи про сьогоднішні тенденції, потрібно згадати про те, що місце та роль органа з управління державною службою відрізняється в різних країнах Європейського союзу. Як правило, центральний орган, відповідальний за функціонування державної служби, складається з управлінь або головних управлінь міністерства центрального державного управління (на загальноєвропейському рівні така організація відсутня). Винятком цієї структури є організація державної служби в Швеції. Згідно зі структурою органа, який є відповідальним за управління держслужбою країни Європейського союзу можуть бути розділені на чотири групи, які зображені в табл. 1.

Багато з вищезазначених органів країн ЄС започатковують свої заходи з реформування системи державної служби. Метою цих заходів є покращення надання послуг, проте чи вірними шляхами уряду йдуть до своєї мети?

Так, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) провела дослідження [12], де зазначено, що на сьогоднішній день, в процесі реформування державної служби, уряди зосереджують свою увагу на питаннях ефективності, при тому, як управління людськими ресурсами залишається на другому плані серед реформ державного управління. Також в цьому дослідженні сказано, що в деяких країнах помітне повернення до жорстких рамок систем управління. Тут можна говорити про те, що не завжди нове є панацеєю та «ефективною теорією». Основна проблема в досягненні ефективності управління полягає в тому, що суб'єкт управління не є однорідним. Він уже не обмежується державною владою й містить також наднаціональні та недержавні структури. «Біла книга з питань державного управління в Європі», прийнята Єврокомісією 25 липня 2001 року, регламентує принципи взаємодії (відкритість,

**Поділ країн ЄС відповідно до центрального органу,
відповідального за управління державною службою**

Номер групи	Центральний орган	Країни
1 група	Відповідальність за функціонування державної служби є додатковою функцією служби прем'єр-міністра	Велика Британія, Франція, Італія
2 група	Функціонування державної служби належить до компетенції міністерства фінансів	Данія, Португалія, Фінляндія, Ірландія
3 група	Система державної служби знаходиться в компетенції Міністерства внутрішніх справ	Федеративна Республіка Німеччина, Нідерланди, Греція
4 група	Керівництво державною службою здійснюють окремі міністерства	Іспанія, Люксембург, Бельгія, Австрія

участь, підзвітність, ефективність і координованість) і майбутні заходи, засновані на цих принципах [6]. Говорячи про традиційну систему державної служби, варто згадати про зміни та вдосконалення, які застосовуються задля її реформування.

Так, формалізована бюрократія зберігає свої класичні елементи, проте спостерігається тенденція її реформування в напрямі до гнучкості, використовуючи при цьому, принципи наукового менеджменту. Кар'єрні системи, що базуються на принципі невеликої мобільності також зазнають змін, які проявляються у збільшенні «відкритості» закритих систем та їх мобільності. Важливо звернути увагу на те, що попередній акцент на державі-нації, який ми звикли спостерігати в класичній традиційній системі державної служби, змінюється акцентом на європеїзацію, міжнародний розвиток, не втрачаючи державою своєї «основної функції» [3]. Прописані формалізовані процедури замінюються інноваційними засобами, тобто відбувається інформаційно-комунікативний бум, розвиваються інтернет-комунікації і т.д.

Орієнтуючись на позитивні зміни, як вже зазначалось, на другий план виходить людський ресурс. Та, з огляду на цей факт, також спостерігається тенденція в багатьох європейських країнах до падіння іміджу державної служби. Привабливість державної служби замінює сьогоденна більш приваблива та більш високооплачувана робота в приватному секторі. Не останню роль тут зіграла і фінансова криза, яка потягнула за собою велику кількість скорочень в державній службі.

При цьому хоча і оплата на державній службі поступово втрачає свою привабливість, проте спостерігаються зміни в управлінні людськими ресурсами, тобто суть наукового менеджменту розповсюджується на індивідуалізацію та оплату за результатами діяльності.

На зменшення кількості прагнучих до державної служби впливає і вирівнювання умов праці та соціального пакету між державним та приватним секторами, які поступово витісняють наявність особливого (спеціального) статусу державного службовця.

Також особливого значення набуває тенденція до усунення «кордонів» між усіма секторами економіки, тоді як при традиційній формалізованій системі чітко простежувалось розмежування державного та приватного секторів [3].

Щодо перейняття корисного досвіду європейських країн для реформування Державної служби України, варто зазначити, що протягом останніх років зроблено значний крок на шляху до європейських стандартів функціонування державної служби. Так, вдосконалю-

ється національне законодавство про державну службу, зокрема приводиться у відповідність до принципів міжнародного та європейського права, поліпшуються форми і методи функціонування державної служби.

Тут важливо зазначити про проведену в Україні оцінку державного управління за шістьма базовими показниками SIGMA/OECD, які застосовуються в країнах – членах Європейського союзу і країнах – кандидатах на вступ до ЄС. Ця оцінка була проведена за підтримки Міжнародного банку реконструкції та розвитку і Міністерства у справах міжнародного розвитку Великої Британії. До переліку пунктів оцінювання входили такі пункти, як: зовнішній аудит, управління витратами Державного бюджету, система управління держзакупівель, фінансовий контроль в державі, система координації політики та, зокрема, державна служба. За результатами проведеної оцінки, потребують вирішення питання стабільності, політичної неупередженості та професіоналізму задля створення в Україні державної служби, заснованої на європейських цінностях [4].

Як зазначає Н. Колісниченко, на сьогоднішній день в нашій державі мова йде про європеїзацію державної служби. Термін «європеїзація» має значення, яке відрізняється від «виникнення європейського адміністративного простору». Європеїзація стосується процесу зростаючого впливу, у той час як виникнення європейського адміністративного простору – процесу сходження/конвергенції [3].

↗ Аналіз сучасних тенденцій державної служби в країнах-членах Європейського союзу свідчить про те, що стратегічними напрямками реформування, на сьогоднішній день, є: зростання глобалізації; повернення до питань безпеки; збільшення нерівності (нерівноправ'я); розвиток інформаційного суспільства; зближення державного та приватного секторів. Відбуваються зміни в традиційній бюрократичній системі державної служби, в якій відчутна тенденція в напрямі до гнучкості.

При реформуванні державної служби всі країни-члени повинні враховувати фактори, що прямо чи опосередковано впливають на функціонування їх системи державної служби, а саме: демографічний фактор, зростання ролі інформаційних технологій в державному секторі, гендерні питання, а також вплив управлінських структур Європейського союзу на національні системи державної служби.

Україною вже досягнуто певних результатів реформування державної служби на шляху до стандартів Європейського союзу, проте при подальшому розвитку

в цьому напрямі варто враховувати позитивний досвід країн-членів ЄС, не повторюючи при цьому, чужих помилок.

Література.

1. Державна служба України: сучасний стан та напрямки адаптації до стандартів Європейського союзу: Матеріали щорічної науково-практичної конференції. 28 квітня 2005 р. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. – 253 с.

2. Європейські орієнтири адміністративного реформування в Україні: Монографія / За заг. ред. В.Д. Бакуменка, В.М. Князева; Кол. авт.: В.Д. Бакуменко (кер. автор. кол.), Л.М. Гогіна, І.В. Козюра, С.О. Кравченко, Ю.Г. Кальниш, Л.Г. Штика. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 172 с.

3. Колісниченко Н.М., Європейська державна служба між традицією та реформуванням // інтернет-джерело // [nbuv.gov.ua/Наукові фахові видання/DeVu/2007-1/doc/3/02.pdf](http://nbuv.gov.ua/Наукові_фахові_видання/DeVu/2007-1/doc/3/02.pdf)

4. Колісниченко Н.М. Державна служба в Європейському союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні. Навч. посібник / За загальною ред. М.Бойцуна, О.Рудіка, Я.Мудрого. – К.: Міленіум, 2009. – 248 с.

5. Офіційний веб-сайт головного управління державної служби // інтернет-джерело // www.guds.gov.ua/

6. Ситник С. Євроінтеграція та європеїзація: проблеми управління // інтернет-джерело // <http://www.viche.info/journal/1686/>

7. Указ Президента України Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського союзу від 05.03.2004 року // <http://www.kmu.gov.ua>.

8. Demmke Ch. European Civil Services Between Tradition and reform. – European Institute of Public Administration. – Maastricht, the Netherlands. – 2004. – 202 p.

9. Gergen D. and Kellerman B. Public Leaders: Riding as Tiger, in Donahue/ Nye, For the People. – P. 16.

10. HRM in the Public Sector: A Neglected Subject. – OECD-PUMA. – Paris. № 3. – 2002. – October.

11. Knill C., Lehmkuhl D. How Europe matters. Different mechanisms of Europeanisation //European Integration online Papers. – 1999. – № 7. URL. – <http://olymp.wu-wien.ac.at/eiop/texte/1999-007.htm>

12. Public Sector Modernization: A New Agenda. – OECD-PUMA. – Paris. № 1. – 2002. – October.