

12. Селевко Г. К. Сучасні освітні технології / Г. К. Селевко. – М. : Народна освіта, 1998. – 256 с.

13. Філософський словник / За ред. В.І. Шинкарука. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Голов. ред. УРЕ, 1986. – 800 с.

14. Хрестоматія по філософії / сост. Г. А. Усачев. – М. : Знання, 1978.

УДК 35.082

Юліанна Нечухрана

ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ТА ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ПРИ ВІДБОРІ КАНДИДАТІВ ДЛЯ ВСТУПУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

Проголошення Україною курсу на європейську інтеграцію ставить на перший план завдання зі створення високопрофесійної державної служби як ключового елемента ефективного системи державного управління. Саме тому проблема оцінки кандидатів на державну службу, якій присвячена стаття, є дуже актуальною. У роботі розглянуто деякі аспекти оцінки кандидатів на державну службу, проаналізовано найбільш проблемні питання в цій сфері, надано пропозиції щодо удосконалення управління персоналом у системі державної служби України.

Ключові слова: державна служба, державні службовці, європейська інтеграція, кадрова політика, кадрова служба, кадровий менеджмент, кадри, кандидат, оцінка, персонал, управління персоналом.

Євроінтеграційні процеси, що відбуваються в нашому суспільстві, вимагають нових підходів у вирішенні кадрових завдань, пред'являють нові вимоги до кадрів. Це можливо лише за умови ефективного державної кадрової політики, спрямованої на використання сучасних і дієвих інструментів кадрової роботи.

Саме тому, з метою приведення системи державної служби України до європейського рівня, питання оцінки кандидатів на державну службу є у даний час дуже актуальним.

Окремі аспекти оцінки державних службовців досліджуються в наукових працях та публікаціях В. М. Анісімова, Т. Ю. Базарова, Т. Л. Желюк, Г. Г. Зайцева, С. А. Кіндзерського, Л. І. Лукачової, Т. В. Мотренка, Н. Р. Нижник, Ю. О. Оболенського, В. М. Олуйка, П. Т. Павленчика, Л. А. Пашко, О. І. Турчинова, В. В. Черепанова, Д. Боссарта, К. Деммке, Ж. Зіллера, А. Клесс, Ж. Пено та ін.

Аналізуючи публікації із зазначеної теми, можна зробити висновок, що деякі актуальні проблеми оцінки персоналу державної служби недостатньо розроблені. Зокрема, ще немає узагальнюючих наукових праць з питань оцінки кандидатів на державну службу, що вкрай необхідне для її ефективного функціонування та високого авторитету службовців.

Мета статті – дослідження сучасного стану оцінки кандидатів на державну службу, визначення

найбільш проблемних питань в цій сфері, а також обґрунтування необхідності удосконалення механізму такої оцінки у системі державної служби в контексті європейської інтеграції України.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання:

- розглянути загальні тенденції оцінки кандидатів для вступу на державну службу України;
- проаналізувати основні проблеми, які виникають під час оцінки кандидатів на державну службу, що потребують найшвидшого вирішення;
- надати пропозиції щодо можливості покращення процедури оцінки кандидатів на державну службу в системі вітчизняної кадрової політики для успішного здійснення кадрового менеджменту на державній службі.

Для колишнього тоталітарного режиму не було ніякої потреби в захисті прав людини на державну службу, оскільки державне будівництво здійснювалось на засадах ідеологічної доцільності і робота на посадах в державних органах та його апараті, передусім, розглядалась у площині партійних принципів добору та розстановки кадрів. Професіоналізм поступався в цілому перед ідеологічними міркуваннями, коли мова йшла про кадри державних органів та їх апаратів, про висунання на більш високу посаду, перехід з однієї роботи на іншу тощо [4, с. 124].

Розбудова української демократичної, соціальної, правової держави пов'язана з усуненням цих напластунків, виходячи з інтересів і чіткого проведення в життя завдань та функцій держави. Тому одним із основних напрямків державної політики у сфері державної служби має стати створення умов для прийняття на державну службу осіб, які відповідають сучасним вимогам, і виключення будь-яких непрофесійних мотивів добору кадрів державних службовців.

Перш за все, забезпечення конституційного принципу рівного права доступу громадян до державної служби вимагає вдосконалення порядку публікацій про вакантні посади та більш відкритого доступу до відповідної інформації для зацікавлених осіб. Процес набору на державну службу має бути максимально прозорим для широких верств населення. Пунктом 10 Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169 [1], передбачено, що інформація про конкурс на заміщення вакантних посад та умови конкурсу підлягають публікації в пресі та поширенню через засоби масової інформації. Як правило, до значної частини зацікавлених осіб публікації в різних періодичних виданнях та інформація через засоби масової інформації не доходять. Це питання потребує більш чіткого правового регулювання з метою поширення систематизованої та доступної для усіх зацікавлених осіб інформації про вакантні посади та умови конкурсів на ці посади (наприклад, в спеціальних центральних і регіональних виданнях).

В даний час термін прийому документів від кандидатів складає 1 місяць. Вважаємо, що для успішного впровадження конкурсної технології в нормативній правовій базі доцільно закріпити інший термін. Такий термін має бути гнучким – від 2 тижнів до 2 місяців в залежності від рівня посади і спеціалізації держслужбовця, а також від ситуації на ринку праці.

Стосовно прийняття на державну службу в більшості країн світу в основному є один шлях до вступу на державну службу. Цей шлях передбачає призначення на

Вигляд основного матеріалу

Постановка проблеми

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Мета

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

саду на основі конкурсу або професійного екзамену [8, с. 12]. В Україні інститут конкурсного заміщення посад державних службовців вперше був запроваджений Законом України від 16 грудня 1993 р. «Про державну службу».

Конкурсний відбір вимагає проводити оцінку конкурентоспроможності кандидатів на ту або іншу державну посаду, культивувати змагальність на всіх етапах професійно-службового просування, організувати рекламу вакантних посад, здійснювати профвідбір, атестацію і кар'єрне просування. Конкурс є єдиною можливістю механізмом відбору кадрів, який дозволяє громадянам, що не працювали на державній службі, реалізувати своє конституційне право на рівний доступ до державної служби, право вибору сфери діяльності і обіймання тієї або іншої посади виключно на професійній основі. Крім того, конкурс усуває недоліки, властиві патронажній системі прийому на державну службу.

У зв'язку з цим значно зростає роль і значення кадрових служб держорганів. Саме у завдання кадрової служби входить відбір такого працівника, який в змозі досягти очікуваного організацією результату.

Використання конкурсних процедур сприяє:

- підйому престижу посади;
- залученню більшої кількості кандидатів;
- підвищенню об'єктивності рішення про прийом на роботу;
- демократизації і відвертості сфери управління персоналом;
- впровадженню нових технологій кадрової роботи;
- інтенсифікації збору персональної інформації для планування роботи з прийнятими на роботу кандидатами;
- формуванню команди [7, с. 18].

Конкурсний відбір – це процес, коли крім усього іншого державний орган може розповісти про себе, сформувати до себе інтерес, певне відношення з боку доки потенційних працівників, спонукати їх до участі в конкурсному відборі і проходженню цього конкурсу. Від того, як відбуваються перші зустрічі з державним органом, залежить не лише готовність кандидатів прийняти пропонувані умови роботи увійти до колективу і закріпитися в ньому, але і їх схильність поширювати сприятливий образ команди і рекомендувати його іншим: і потенційним працівникам, і потенційним споживачам, і потенційним партнерам.

Порядок проведення конкурсу для вступу на державну службу має сприяти виключенню непрофесійних мотивів добору кадрів. Це певною мірою може досягатися, як свідчить зарубіжна практика, шляхом особливих правил формування конкурсних комісій, коли завдяки їх складу вони стають більш-менш незалежними від впливу керівників даного органу управління, їхніх особистих зв'язків і знайомств та сторонніх протекцій [10].

З цією метою доцільно розробити спеціальний нормативний документ, який би визначав порядок формування складу конкурсної комісії з урахуванням необхідності підвищення вимог до кандидатів і виключення непрофесійних мотивів добору кадрів.

Вважаємо, що необхідне запровадження різних форм конкурсу для вступу на державну службу. Для зайняття посад, які відносяться до нижчих в ієрархічній системі, можливе проведення конкурсу документів та співбесід, для зайняття більш високих посад – розгляд документів та конкурсні іспити, наприклад, на базі відповідних навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

На наш погляд, в новому законодавстві про держав-

ну службу необхідно передбачити можливість проведення разом з відкритим конкурсним відбором також і внутрішнього конкурсного відбору. Вакансія може бути заміщена співробітниками усередині якого-небудь державного органу за допомогою внутрішнього конкурсу, тобто насамперед можна розглядати кандидатів, які вже працюють в цьому ж держоргані. Даний підхід допомагає підтримувати моральний дух колективу, оскільки за допомогою підвищення однієї людини, ряд інших співробітників усередині того або іншого державного органу також можуть мати шанс кар'єрного зростання, оскільки можуть відкриватися вакансії далі по ланцюжку [7, с. 29].

Всі дані про вакансії в державних органах мають концентруватися і регулярно поновлюватися в органі управління державною службою, який має контролювати порядок створення та формування конкурсних комісій, впливаючи на співвідношення різних представників в цих комісіях, але не впливаючи на підбір осіб, що мають включатися до їх складу.

Вважаємо за необхідне закріпити на законодавчому рівні використання кадровими службами державних органів для оцінки кандидатів наступних методів відбору:

- Заява на ім'я керівника державного органу з викладом причин участі в конкурсі;
- Анкета кандидата встановленого зразка;
- Автобіографічні відомості;
- Відгуки колишніх працедавців;
- Співбесіда;
- Групові завдання (при обов'язковій наявності посадових інструкцій);
- Робочі тести (при обов'язковій наявності посадових інструкцій).

У деяких державних органах практикується проведення попередньої відбіркової бесіди. Бесіда може проводитися різними способами. Для деяких видів діяльності переважно, аби кандидати приходили на майбутнє місце роботи, тоді її може проводити або керівник відділу, або фахівець кадрової служби [3, с. 11]. Основний напрям бесіди – оцінка освіти кандидата, його зовнішнього вигляду і визначальних особових якостей.

Заява – використовується в багатьох європейських країнах і розглядається як один з методів конкурсного відбору [9, с. 47]. Зазвичай, кандидат в заяві розповідає про свій досвід роботи в тій сфері, яка відноситься до вакантної посади. Кандидат вказує причини, чому він подає документи і обґрунтовує, чому він є найбільш відповідним кандидатом на цю посаду.

Анкета кандидата – цей документ допомагає вже на першому етапі – вивченні документів кандидатів – зібрати першу необхідну інформацію про рівень освіти, досвід роботи, навиків і умінь кандидата [2]. Вже на цьому етапі можна визначити, які сильні і які слабкі сторони є у даного кандидата.

Автобіографічні відомості служать іншим джерелом інформації. Інколи складно відібрати кандидатів до списку осіб, запрошених на співбесіду на підставі їх автобіографії, оскільки взагалі кожен державний орган надає кандидатів можливість представити автобіографію у вільній формі. Вважаємо за необхідне стандартизувати формат автобіографічних відомостей. Єдиний формат набагато полегшить роботу персоналу кадрових служб і допоможе легко і швидко зібрати потрібну інформацію про кандидата.

В даний час, окрім тих документів, які традиційно може зажадати кадрова служба, можна закріпити на законодавчому рівні отримання характеристик з колишнього місця роботи і освітньої установи. Ці характеристики

сприятимуть підвищенню відповідального відношення до роботи і навчання. Відгуки колишніх працевластів щодо кваліфікації та досвіду кандидатів перевіряються для того, щоб отримати повнішу картину про кандидатів від тих, хто їх рекомендує. Найшвидшим способом провести таку перевірку буде, якщо зв'язатися з тими, хто дає рекомендації по телефону, факсу або електронній пошті для підтвердження даних про кандидата:

- дати спільної роботи;
- виконувати обов'язки;
- обов'язки, які добре були виконані;
- обов'язки, які були виконані незадовільно;
- причини звільнення кандидата з попередньої роботи;
- хотіли б вони, аби кандидат залишився або повернувся для роботи з ними.

Будь-які розбіжності з тим, що кандидат вказав в своїй заяві і тим, що говорить той, хто дає рекомендації, можуть послужити причиною для дискваліфікації кандидата.

Характеристики широко поширені в багатьох країнах. У Німеччині, наприклад, фірми зобов'язані дати працівникові рекомендації, які по суті є тими ж характеристиками. У цьому документі організація не має права вказувати недоліки працівника. У той же час в деяких рекомендаціях містяться як би між рядків визначені непрямі вказівки на негативні риси працівника, відмічені кадровими службами [6, с. 265].

Співбесіда – найбільш ефективний метод відбору в державних органах, оскільки набагато легше оцінити кандидата, коли зустрічаєшся з ним віч на віч [3, с. 12]. Найважливіше пам'ятати, що метою співбесіди є відбір найбільш відповідного кандидата на вакантну посаду. Члени конкурсної комісії повинні продемонструвати такт і ділову етику при проведенні співбесіди. Дуже поважно підкреслити пошану і інтерес до кандидата, навіть якщо члени конкурсної комісії бачать, що він не відповідає вакантній посаді.

Тести – джерело інформації, яке може дати відомості про професійні здібності і уміння кандидатів на посаду. Тести можуть допомогти швидше оцінити кандидатів, якщо на вакантну посаду подала заяву велика кількість людей, які за підсумками перевірки документів на відповідність кваліфікаційним вимогам мають бути включені в список осіб, запрошених на співбесіду. Тести економічні й ефективніші, ніж співбесіда зі всіма кандидатами. Тести повинні відображати ті особливості діяльності, які необхідні для даної посади і дають можливість переконаватися, наскільки кандидат підходить на дану вакансію [3, с. 13]. Необхідно врахувати, що без посадових інструкцій і кваліфікаційних вимог такі тести не можна розробити.

Тести зазвичай розбиті по структурі, вони є систематичними процедурами, які використовуються для оцінки того, як люди справляються зі стандартними завданнями або як вони реагують на різні ситуації. Необхідно провести спеціальне навчання для тих, хто проводитиме тестування, підраховуватиме бали й оцінюватиме тести. У європейських країнах більшість тестів можна купити лише у дипломованих фахівців, або в тих, хто має ліцензію, тому необхідний досвід в їх використанні.

Групове завдання – це цілеспрямована діяльність, що стосується певної теми або проблеми. Учасники групи повинні обмінюватися ідеями, відкриттями, досвідом і проблемами з тим, аби всі могли внести свій вклад, вивчити тему і показати свої навички і здібності. Обговорення в групах показують, які кандидати можуть приймати ідеї інших, вчитися у них і використовувати їх у вирішенні проблем. Обговорення дозволяють також

оцінити різні точки зору і конфліктні ситуації. Вони можуть послужити в творчому використанні конфліктної ситуації для групи і окремих учасників [5, с. 542]. Як і тести, групові завдання розробляються для того, щоб відобразити тип виконуваної роботи, і можуть надати хороші докази того, чи підходить кандидат на дану посаду. Недоліком групового завдання є те, що на нього потрібно багато часу.

⇒ Міжнародна практика показує, що організація процедури оцінки кандидатів на державну службу – трудомісткий, відповідальний процес і люди, що займаються його підготовкою і проведенням, мають бути не лише професійно навчені цій процедурі, але, що важливо, мають бути зацікавлені в здобутті позитивних результатів проведеного відбору. Процедура оцінки не терпить людей байдужих, механічно виконуючих свої обов'язки. Тому керівникам державних органів рекомендується ретельніше обмірковувати питання відбору і призначення відповідальних осіб, яким необхідно буде займатися питаннями організації і проведення конкурсного відбору. У справі по відборі кандидатів на вакантні посади державної служби немає дрібниць, всі етапи цього процесу мають бути заздалегідь продумані й ретельно підготовлені, а персонал, що займається цим питанням, повинен пройти відповідне навчання.

Оцінка технологія має бути побудована так, аби кандидат був оцінений:

- об'єктивно – незалежно від чиєїсь приватної думки або окремих думок;
- надійно – відносно вільно від впливу ситуативних чинників (настрою, погоди, минулих успіхів і невдач, можливо, випадкових);
- достовірно відносно діяльності – оцінюватися повинен реальний рівень володіння навичками – наскільки успішно людина справляється зі своєю справою;
- з можливістю прогнозу – оцінка повинна давати дані про те, до яких видів діяльності і на якому рівні особа здатна потенційно;
- комплексно – оцінюється не лише потенціал даного кандидата, але і те, як його можливості допоможуть в розвитку державного органу в цілому [5, с. 432].

Процес оцінювання і критерії оцінки повинні бути доступні не вузькому кругу фахівців, а зрозумілі й оцінювачам, і спостерігачам, і самим оцінюваним (тобто володіти властивістю внутрішньої очевидності). Проведення оцінних заходів не лише не повинне дезорганізувати роботу колективу, але вбудовуватися в загальну систему роботи з кадрами в державному органі так, щоб реально сприяти його розвитку і вдосконаленню.

Ми повинні добитися тієї ситуації, коли кандидати, що подали документи на конкурс, упевнені, а персонал кадрової служби державного органу гарантує, що:

- конкурсний процес буде проведений без упережень, дискримінації, кумівства або патронажу;
- рішення конкурсної комісії будуть відкритими і кожен кандидат може дізнатися про них;
- весь процес відбору і призначення на вакантну посаду державної служби проходить строго відповідно до існуючого Положення про порядок проведення конкурсного відбору;
- будуть використані лише критерії відбору, відповідні кваліфікаційним вимогам і посадовим інструкціям вакантної посади;
- кінцева мета – це відбір кваліфікованих, підготовлених фахівців, які нададуть необхідні послуги суспільству.

Предметом подальших досліджень в цьому напрямку вважаємо відповідні наукові теоретичні та практичні розробки стосовно оцінки кадрів. Професійний відбір і прийом громадян на державну службу несуть значне навантаження в практиці становлення ефективної і життєздатної вітчизняної системи державного управління. Подальше вдосконалення цих кадрових технологій і механізмів – застосування високпрофесійного складу державних службовців.

Література.

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрану.
2. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>. – Назва з екрану.
3. Джордж М. Аттестация государственных служащих в Англии // Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт. – М.: РАГС, 1996. – № 4. – С. 10–14.
4. Егоршин А. И. Основы управления персоналом: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2006. – 356 с.
5. Інтегрування системи менеджменту людських ресурсів у процесі реформування державної служби. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 552 с.
6. Комментарии к Федеральному закону «Об основах государственной службы Российской Федерации» и законодательству о государственной службе зарубежных государств. – М.: Юридическая фирма Контракт; ИНФРА. М, 2001. – 369 с.
7. Конкурсный отбор на государственную службу в условиях Таджикистана. / Д. Давлатов, Ф. Эргашева. – Душанбе, ООО «Контраст», 2009. – 100 с.
8. Михненко А. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України / А. Михненко, Н. Гончарук, Л. Прокопенко // Командор. – 2005. – № 1. – С 9–13.
9. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щекина. К.: МАУП, 1999. – 120 с.
10. Performance Management Guidance 2008/09 for Permanent Secretaries and the Senior Civil Service. Cabinet Office, UK. 2008. – [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.paservices.qinetiq-tim.com>. – Назва з екрану.

УДК 35.086

Ольга Шерстюк

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

У статті автором досліджено поняття та основи структурних компонентів проектної компетент-

© Шерстюк О.І., 2012.

ності державного службовця та основні принципи моделі проектної компетентності.

Ключові слова: проектна компетентність, державна служба, державне управління.

⚡ Динамічні процеси у розвитку країн світу в кінці минулого та на початку нинішнього сторіччя зумовили хвилю модернізації державного управління, вжиття заходів щодо підвищення його ефективності. Серцевиною цього процесу стало реформування механізму державного управління – систем державної служби. Так, підвищення ефективності діяльності органів державної влади і надання якісних управлінських послуг було лейтмотивом проведення реформ державної служби у Великій Британії, Канаді, Росії, США, Франції та інших країнах. Відомо, наскільки актуальною ця проблема є сьогодні для України. Це зумовлює необхідність пошуку нових, адекватних сучасним реаліям методологічних підходів та кадрових технологій у побудові державної служби. Йдеться не про копіювання зарубіжних технологій, а про адаптацію інноваційного досвіду до вітчизняних умов з метою підвищення результативності діяльності органів державної влади та їх апаратів у цілому і кожного державного службовця зокрема, формування корпоративної філософії і корпоративної культури державної служби, прискорення процесу адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу.

⚡ Окремі аспекти проблеми розглядаються у публікаціях А. Вишневського та О. Хмельницької [2, с. 41], О. Оболенського та В. Сороки [8, с. 23]. Певні дослідження з питань компетентності та оцінки діяльності державних службовців здійснено останнім часом під егідою Головного управління державної служби України. За проектом модернізації системи професійного навчання державних службовців, що реалізується в Національній академії державного управління при Президентові України, досліджується проблема запровадження демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, в межах якої однією з робочих груп розглядалося питання стандартів компетенції посад державної служби та стандартів компетентності державних службовців [7].

⚡ Метою статті є обґрунтування передумов впровадження компетентнісного підходу у галузі державної служби. Для реалізації поставленої мети у статті необхідно вирішити такі завдання: узагальнити поняття проектної компетентності та виділити основні структурні компоненти проектної компетентності державного службовця.

⚡ Наявність науково визначеного, загальновищого, принципово погодженого понятійного апарату доцільно розглядати як важливий фактор прискорення впровадження компетентнісного підходу в державній службі України, який є більш продуктивним для оцінки професійного розвитку державного службовця, дає змогу більш глибоко оцінити його професіоналізм. Не зупиняючись на аналізі множинних вітчизняних і зарубіжних трактувань термінів «компетенція» і «компетентність», відзначимо, що стосовно до системи вищої професійної освіти, компетентність може розглядатися як комплекс професійно-особистісних якостей працівника, що забезпечують за рахунок постійного оновлення результативність у вирішенні професійних завдань на рівні вимоги суспільства, ринку, професійного середовища. Окрема компетенція як елемент локальної ком-