

Раїса Науменко

головний науковий співробітник відділу кадрової політики та державної служби Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування НАДУ при Президентові України, д.держ.упр., с.н.с.

Сергій Зелінський

директор Державного навчального закладу «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій» Кіровоградської обласної державної адміністрації, к.т.н., доцент

ЦЕНТРИ ОЦІНЮВАННЯ І ТЕСТУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

У статті узагальнено позитивний досвід оцінювання психологічних особливостей державних службовців, науково обґрунтовано доцільність створення в Україні спеціальних центрів оцінювання й тестування.

Ключові слова: державний службовець, тестування, оцінювання, ЦОТ державних службовців.

Raisa Naumenko, Sergey Zelinsky

CENTER FOR EVALUATION AND TESTING OF CIVIL SERVANTS AS A TOOL FOR THE PROFESSIONALIZATION OF THE CIVIL SERVICE IN UKRAINE

The article summarized the positive experience evaluating psychological characteristics of civil servants scientifically proved the feasibility of establishing special centers in Ukraine evaluation and testing.

Keywords: civil servant, testing, evaluation, CET civil servant

Raisa Naumenko, Sergey Zelinsky

ЦЕНТРЫ ОЦЕНИВАНИЯ И ТЕСТИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В УКРАИНЕ

В статье обобщен положительный опыт оценивания психологических особенностей государственных служащих, научно обоснована целесообразность создания в Украине специальных центров оценки и тестирования.

Ключевые слова: государственный служащий, оценивание, тестирование, ЦОТ государственных служащих.

Постановка проблеми

✦ Розбудова демократичної правової держави потребує, перш за все, реформування державної служби, суттєвого підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Однак, аналіз практики здійснення державної кадрової політики у сфері управління кадрами державної служби свідчить про її консерватизм та неефективність, що обумовлено використанням переважно застарілих методів управління персоналом, молодієвих кадрових технологій. Все це призводить до непривабливості державної служби, особливо для молоді, а відтак, назріла потреба в науковому обґрунтуванні запровадження інноваційних методів, технологій, процедур оцінювання професійної відповідності державних службовців та результатів їх діяльності.

Мета

✦ Наукові підходи до формування теоретичних засад оцінювання персоналу шляхом використання тестів розглядаються у роботах науковців [1; 2; 3 та ін.], висвітлюються питання практичної психодіагностики для професійного відбору кандидатів та особистості, діагностичні психологічні методики [4, 5, 6]. Дослідження проблеми оцінювання у сфері державного управління та державної служби свідчить, що ряд робіт присвячено вивченню зарубіжного досвіду якісного використання методів відбору та найму персоналу із застосуванням комплексу психологічних тестів різної спрямованості [7; 8; 12; 13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

✦ Проте, результати аналізу вітчизняної практики управління кадрами у сфері державної служби дають підстави стверджувати, що старі методи формування кадрового потенціалу державної служби в сучасних умовах виявились неефективними. Питання дослідження інноваційних методів оцінювання психологічних особливостей та їх відповідності професійній діяльності державного службовця ще не знайшли достатнього висвітлення у фахових виданнях з державного управління.

✦ З огляду на вищезазначене, метою статті є узагальнення результатів аналізу позитивного досвіду оцінювання психологічних особливостей державного службовця, вивчення можливостей застосування спеціальних діагностичних методик професійного відбору державних службовців, спрямованих на визначення комплексу особистісних розумових, мотиваційних і волевольових якостей, необхідних для даної професії.

✦ Оцінювання – це приклад міждисциплінарної проблеми: за своїм походженням і критеріями воно є соціально-економічним завданням, а за методами вирішення – психометричним і медико-біологічним. За кордоном, зокрема в Європі та США, для забезпечення якісного використання психологічних методів відбору та найму персоналу доступна добре розвинена галузь

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Виклад основного матеріалу

теоретичних знань і безліч психологічних тестів. Існують також організації, які розробляють ці тести. Крім того, такі організації надають послуги з проведення аналізу результатів тестування і підготовці звітів. Як правило, при цьому використовується не один, а декілька тестів, що мінімізує помилки оцінювання і, відповідно, помилки відбору та найму персоналу. Використання тестів дає помітне підвищення ефективності праці та економії коштів на професійну підготовку персоналу різного рівня компетенції та відповідальності.

Наприклад, в США більше 60 років тому наводилися такі результати застосування тестів: якщо підготовка касира для роботи в магазині обходилася в 700 доларів, то застосування тільки одного тесту сприяло відбору більш придатних осіб до цієї роботи, що знижувало вартість підготовки касира до 427 доларів [1]. Психологічні тести, як джерело інформації про осіб, мають високий ступінь достовірності, й чим вони більш спеціалізовані, тим достовірніша отримана інформація. Тому для проведення тестування використовують відразу кілька тестів («батарею»), які діагностують необхідні для даної професії розумові, особистісні, мотиваційні і вольові якості. Психологічний тест являє собою об'єктивний та стандартизований вимір ретельно відібраних зразків поведінки людини в різних життєвих ситуаціях. Повсякденне життя зобов'язує точно формулювати і виконувати мінімальні кваліфікаційні вимоги до людської діяльності в самих різних галузях, і тим більше в державному управлінні. Об'єктивна оцінка державного службовця свого рівня діяльності та усвідомлення того, що йому зрозуміло і що незрозуміло, представляє собою перший крок до покращення своїх результатів.

Тест (в перекладі з англійської мови – «випробування», «проба», «перевірка») – це стандартизована методика, призначена для оцінки тієї чи іншої властивості або групи властивостей (якостей). В даний час налічується більше 3000 різноманітних психологічних тестів, націлених на діагностику психологічних процесів, станів і властивостей людини, а також людських стосунків. Відсутність реального спеціалізованого психологічного професійного тестування для різних професійних груп, в тому числі й державних службовців, негативно позначається на результатах їх діяльності. В країнах Заходу і США тестування розвивалося і продовжує розвиватися зростаючими темпами, оскільки воно ефективно сприяє вирішенню задач в різних сферах повсякденного життя сучасного суспільства. Тести повинні бути впроваджені в практику ще й тому, що це той інструмент, який виявляє і компенсує ненадійність, суб'єктивність, тенденційність і помилковість персоніфікації. Якщо тести використовуються належним чином, то вони виконують важливу функцію, максимально запобігаючи подальшій неадекватній реакції посадової особи в конкретних ситуаціях, коректуючи кадрову політику під час процедур відбору. Наскільки законно застосування тестів при прийомі на роботу та оцінці діяльності? Останнім часом, поряд з тестами для оцінки ефективності роботи, застосовуються тести для оцінки рис характеру і властивостей, що сприяють ефективному виконанню роботи, – так звані психологічні. Такі тести на сьогоднішній день трудовим законодавством (трудовими кодексами) більшості країн не передбачені, але немає і прямої заборони на їх проведення. Якщо виходити з позиції «дозволено те, що не заборонено законом», то психологічне тестування при прийомі на роботу застосовувати можна. В різних країнах окремим методикам оцінювання віддається певна перевага. Так, наприклад, тестам на здатності у Франції

віддається перевага в 49 %, особистісним тестам – в 42 %, центрам оцінки – в 19 %. В Англії, відповідно, – 70 %, 64 % і 39 %. За даними М. Сміта і І. Робетрона (1986), достовірність отриманої оцінки визначається наступним чином: центри оцінки – 70 %, професійна психодіагностика, тести здібностей – 50-60 % [2; 3]. Щоб «узаконити» тестування співробітників (державних службовців) установі потрібно прийняти локальний нормативний акт (наприклад, Положення про тестування державних службовців), в якому будуть регламентовані порядок його проведення, порядок розробки та затвердження тестів, відповідальні особи за його розробку і проведення тощо. Результати тестування можна зберігати згідно з порядком, аналогічним до роботи з персональними даними співробітників. Це сьогодні має місце і в Україні, наприклад, в силових відомствах [4, 5]. Чому необхідно «узаконити» тестування як метод оцінки державних службовців? Причин декілька: тестування – це найбільш об'єктивний метод оцінки; кожен тест (тестова методика) пройшов стадію розробки та перевірки, тому одержувані дані є статистично перевіреними і математично достовірними; тести дозволяють виявити несподівані сторони державного службовця, які можуть бути ретельно приховані, наприклад, під час співбесіди; під час тестування можна визначити не тільки ті можливості й характеристики, які спостерігаються на даний момент, але і здібності і задатки, які можна розвивати в майбутньому; результати тестування державних службовців є основою для подальшого уточнення за допомогою інших методів оцінки при виникненні такої потреби.

Наприклад, у Російській Федерації видано «Методичний інструментарій з організації відбору кадрів на заміщення вакантних посад державної цивільної служби» [6], який у якості обов'язкової процедури визначає використання тестування при відборі великої кількості кандидатів, що забезпечує об'єктивну і прозору оцінку відповідності кандидата кваліфікаційним вимогам. Цим документом визначено вимоги до тестів і створення єдиної бази тестових запитань за напрямками діяльності державного органу та здійснення систематичного оновлення питань. Кандидат може попередньо ознайомитися зі зразковими варіантами тестів на спеціальному порталі. Крім того, визначено, що тестування проходить у комп'ютерній формі в день проведення конкурсу, а складність тесту залежить від категорії посади цивільної служби, на яку претендує кандидат. Зазначений Методичний інструментарій вимагає проведення тестування в спеціально обладнаному комп'ютерному приміщенні з встановленим відеозаписуючим пристроєм в присутності представників кадрової служби державного органу або конкурсної комісії (в разі проведення відбору за конкурсом). Перед початком тестування проводиться детальний інструктаж учасників щодо правил та умов проведення тестування під розпис. При порушенні учасником правил тестування він відсторонюється від тестування зі встановленням нульової оцінки за підсумками тестування. Після закінчення тестування учасникам виставляються бали.

В деяких пострадянських країнах створені центри тестування державних службовців [7; 8; 9]. В Україні, на жаль, робота з розвитку механізмів тестування і оцінювання державних службовців не ведеться. Хоча, на початку 2014 року в парламенті зареєстровано законопроект № 4663 від 09.04.2014, який визначає необхідність проведення тестування державних службовців [10].

Одним з ключових механізмів у кадровій політиці держави є проведення прозорого, неупередженого та

об'єктивного оцінювання якостей державних службовців і результатів їх діяльності. Для цього можливо використовувати Центри оцінки та тестування (ЦОТ) державних службовців, по суті, об'єднуючи функції організації, що проводить комп'ютерне тестування, і методу «центр оцінки».

Безумовно, в ідеалі це був би класичний «центр оцінки» (assessment center), який бере свій практичний початок як інструмент виявлення потенціалу військових офіцерів або вищих державних службовців. Традиційні «центри оцінки» різняться за кількістю параметрів оцінки [11]. Наприклад, компанія American Telephone & Telegraph Company (AT&T), яка внесла помітний вклад у розробку методик, визначила 25 параметрів. В рамках одного Центру оцінки рідко використовується більше 20 параметрів, серед яких здатність до навчання (розумові здібності), сформовані комунікативні навички, вміння робити усні та письмові узагальнення, здатність до творчості, самооцінка, пріоритетність роботи в житті людини, опірність стресу, готовність приймати рішення і вміння їх обґрунтувати та ін. В ході проведення дослідження «центру оцінки», як правило, використовують такі методи відбору, як пробні завдання, структуровані інтерв'ю, тести, перевірка здібностей і особистісних характеристик, групові дискусії та ділові ігри.

Наскільки ефективний цей метод, можна судити з такого факту [12]. У 1956 році в дослідженні «центру оцінки» взяли участь 422 молоді особи. Результати аналізу даних цього дослідження, оприлюднені через 8 і 20 років, вражають. Близько 80 % з тих, кому передбачали просування на позиції середньої ланки управління, реально цей крок зробили, а 95 % тих, хто був оцінений як такі, що не мають достатнього потенціалу для роботи на рівні середнього менеджменту, так і не змогли зайняти цю позицію.

З іншого боку, практика пострадянських країн показує, що знаходять своє застосування Центри тестування (ЦТ). Так, наприклад, в Киргизькій Республіці за підтримки Світового Банку в 2008 році був створений Центр тестування з філіями на місцях, що знайшло відображення в Указі Президента Киргизької Республіки від 28 лютого 2007 року № 77 «Про заходи щодо подальшого вдосконалення кадрової політики та системи моніторингу виконання законодавства Киргизької Республіки про державну службу». Створений комплекс технічних і програмних засобів, набір кваліфікаційних програм проведення конкурсів та тестувань дозволив у сучасних умовах забезпечити якісне та високоєфективне проведення конкурсних відборів та тестувань кандидатів, що беруть участь в конкурсі, і державних службовців Киргизстану. Більш того, комп'ютерне тестування проводиться під час проведення атестації державних службовців, а також при складанні кваліфікаційного іспиту для присвоєння класного чину. У Центрі тестування розміщено 25 комп'ютерів з допоміжними технічними засобами. Для забезпечення одночасних тестувань по республіці в режимі онлайн Центру підпорядковуються його філії при регіональних представництвах, які розміщені в обласних центрах [13].

Тестування проводиться за основним та предметним тестовим завданням. Запитання основного тесту розміщені на сайті Державної кадрової служби Киргизької Республіки <http://www.mkk.gov.kg>. Тут само опубліковані графіки тестування, результати учасників тестування із зазначенням кількості набраних балів.

Основний тест містить завдання для оцінки загальних знань законодавства Киргизької Республіки у сфері

державного управління та державної служби, а також здібностей до логічного мислення. Предметні тести містять завдання для виявлення рівня знань учасників тестування за спеціальними напрямками. Якщо в 2008 році в Центрі тестування було протестовано 849 осіб, то вже в 2009 році – 5000 осіб, а починаючи 2010 року щорічно 7000–8000 осіб.

В Казахстані при Агентстві у справах державної служби утворений АТ «Національний Центр з управління персоналом державної служби», який вже функціонує понад 10 років. Основними видами його діяльності є:

- впровадження нової системи підготовки, рекрутингу та професійного росту найбільш талановитих і підготовлених кадрів державної служби;
- аналіз стану кадрів державних та інших організацій;
- підвищення кваліфікації та навчання державних службовців;
- розробка і супровід програмного забезпечення з персоналу державної служби;
- технічне забезпечення та проведення незалежного кваліфікаційного тестування для державних службовців і кандидатів на зайняття вакантних адміністративних посад державної служби, а також співробітників бюджетних та інших організацій за договорами.

На сайті Агентства Республіки Казахстан у справах державної служби [9] є розділ «Тестування», в якому знаходяться:

- програми тестування;
- реєстр посад і кваліфікаційні вимоги;
- інструкція подачі заяви для здачі тестування;
- інструкція з проходження тестування;
- графік тестування;
- пробне онлайн тестування.

Проведений короткий аналіз позитивного досвіду процедур відбору на державну службу, дає підстави стверджувати про доцільність створення в Україні спеціальних центрів оцінювання й тестування. Виходячи з вищезазначеного, створений ЦОТ повинен здійснювати наступні види діяльності:

- технічне забезпечення тестування державних службовців і кандидатів на зайняття державних посад із набору тестів [14];
- технічне забезпечення при проведенні навчання та підвищення кваліфікації державних службовців;
- впровадження передових технологій зі здійснення державного управління та розвиток кадрового потенціалу органів влади;
- розробка і модернізація тестів для державних службовців і кандидатів на заміщення вакантних посад, а для деяких посад і поліграф-тестування;
- організаційно-методичне забезпечення і керівництво діяльністю регіональних ЦОТ;
- розробка та затвердження порядку проходження тестування;
- підготовка адміністраторів і персоналу ЦОТ, зокрема й регіональних;
- забезпечення захисту інформаційної системи тестування і конфіденційність тестових методик;
- виконання функцій «центру оцінки» в частині застосування інших (крім тестування) методик оцінювання (в перспективі);
- можливість надання платних послуг комп'ютерного тестування недержавним структурам (і поліграф-тестування – в перспективі).

З огляду на досить об'ємний комплекс завдань, які виконуватимуть ЦОТ з метою реалізації державної кадрової політики у сфері державної служби, діяльність таких центрів повинна базуватися на принципах системності, об'єктивності, науковості й прозорості.

➤ На наш погляд, очікуваним результатом створення та функціонування ЦОТ повинно бути значне скорочення рівня корупції при конкурсному відборі на вакантні посади органів влади та просуванні по службі, підвищення довіри громадян до державної служби, забезпечення справедливості та прозорості кадрового менеджменту в органах державної влади, економія фінансових коштів і часу. Перспективним напрямом досліджень є розробка інноваційних методик та технологій комплексного оцінювання державних службовців на основі вивчення й узагальнення закордонного досвіду процедур відбору та оцінювання як у приватних структурах, так і органах державної влади.

Література.

1. Doppet J. E. Reducing the cost of training satisfactory workers by using tests. – *Personnel Psychol.*, 1953, vol. 6, № 1, p. 1–8.
2. Вязигин А. В. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг / А. В. Вязигин. – М. : Вершина, 2005. – 254 с.
3. Оценка персонала // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/biznes/osenka-personala.html>.
4. Інструкція про порядок поглибленого психологічного обстеження кандидатів на керівні посади органів внутрішніх справ України. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 27 жовтня 2004 р. за № 1371/9970 // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG9970.html.
5. Про затвердження Інструкції про порядок організації та проведення професійно–психологічного відбору кандидатів для проходження військової служби за контрактом у Державній прикордонній службі України. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 9 черв. 2009 р. за № 495/16511. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG9970.html.
6. Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы // [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4.
7. Центр тестирования. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.mkk.gov.kg/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=79&Itemid=10&lang=ru.
8. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 19 марта 2013 года № 06–7/33 «О некоторых вопросах организации тестирования государственных служащих и кандидатов на занятие административных государственных должностей». // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1300008381>.
9. Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kyzmet.gov.kz/kzm/page/index.html?pageId=14396>.
10. Госслужащих планируют обязать проходить психологический тест. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.unn.com.ua/ru/news/1328675-derzhsluzhyuovtsiv-planuyut-zobovyazati-prokhditi-psikhologichniy-test>.

11. Флетчер К. Performance Appraisal. Оценка и обратная связь. – М.: HIPPO, 2006. – 288 с.

12. Munchus III, G., McArthur, B. «Revisiting the Historical Use of the Assessment Centre in Management Selection and Development», *Journal of Management Development*, 1991, Vol. 10 № 1, pp. 5–13.

13. Алымкулова С. Центр тестирования – шаг к профессиональной госслужбе // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://test.mkk.gov.kg>.

14. Зелинский С. Э. Комплексное оценивание государственных служащих: Методическое обеспечение. – Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 192 с.