

Марина Лугиня,

*головний спеціаліст відділу кадрового забезпечення
Головного управління Пенсійного фонду України
в Київській області*

Розробка моделі оцінювання потреб у професійному навчанні державних службовців в Україні

Дослідження присвячене розробці моделі оцінювання потреб у професійному навчанні державних службовців. Розроблено анкету оцінювання державних службовців, на основі якої пропонується визначати потребу в навчанні державно-управлінських кадрів.

Ключові слова: професійне навчання, державна служба, модель оцінювання потреб у професійному навчанні, державна кадрова політика.

Research is devoted to the development of model for evaluating training needs of civil servants. An evaluation questionnaire of civil servants was developed, on which it can be identified the needs for training of state and administrative staff.

Key words: professional studies, public service, model of evaluation of the system of professional studies, Personnel policy of the State.

Постановка проблеми. Розбудова незалежної демократичної держави потребує кардинальних змін не тільки соціальних та економічних відносин, а й вироблення нових ідеологічних підходів для формування позитивного сприйняття нацією трансформаційних процесів та реформ, які проводяться в нашій країні. Перехід до європейських стандартів соціальних відносин у суспільстві, розбудова правової демократичної держави потребують наявності ефективної, гнучкої, пристосованої до нової ситуації сфери державного управління, яка повинна користуватися повагою та підтримкою громадян, без чого всі прогресивні реформи можуть залишитися паперовими деклараціями. Тому на тлі кризових явищ трансформаційного періоду, які присутні практично в усіх сферах життя України,

значну увагу серед інших антикризових заходів потрібно приділити формуванню ефективної державної кадрової політики.

Проблема пов'язана з тим, що поки, принаймні на більшості державних посад, не будуть працювати люди з високим фаховим рівнем, почуттям відповідальності за долю держави та патріотизму, доти в країні не буде по-справжньому демократичної, соціально спрямованої ефективної системи державного управління. У цьому сенсі кадрову політику можна вважати індикатором розвитку суспільства. Кадрова політика є багатосуб'єктною, оскільки її суб'єктом виступає народ, незалежно від змін соціальнополітичного устрою та напрямів розвитку держави. Безпосереднім об'єктом державної кадрової політики в державному управлінні виступає кадровий потенціал державних органів, кадровий склад державної служби.

У такому контексті одна з проблем управління людськими ресурсами (УЛР) у сфері державного управління - оцінювання державних службовців - набуває особливої вагомості та значущості. Особливого значення ця проблема набуває в контексті реформування державної служби, метою якої є становлення професійної, високоєфективної, стабільної, авторитетної державної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення [5, с. 23-26].

Демократизації держави має передувати процес демократизації діяльності державних службовців, під яким розуміється процес перетворення кожного службовця з об'єкта на суб'єкт професійної діяльності в контексті служіння державі. Від ефективної роботи кожного державного службовця, узгодженості роботи працівників у структурних підрозділах та різних структурних підрозділах між собою залежить загальна ефективність функціонування державного органу в цілому.

Основною проблемою на сьогодні є формальність/недієвість процедури оцінювання та низький вплив оцінювання діяльності державних службовців на проходження державної служби та підвищення результативності діяльності службовців, органів влади в цілому; відсутність роз'яснювальної роботи щодо мети та методики оцінювання, у тому числі системи підсумкових оцінок; відсутність спеціальної навчальної

(тренінгової) програми з оцінки діяльності для керівників усіх рівнів, включаючи керівників органів; відсутність спеціальних навчальних програм для керівників кадрових служб, які б охоплювали питання з управління людськими ресурсами, а також питання оцінки діяльності державних службовців.

На сьогодні оцінювання державних службовців проводиться через два механізми - атестацію та щорічну оцінку. Однак результати оцінювання практично не враховуються та не впливають на оплату праці, установлення надбавок, просування по службі, а також на визначення потреб у навчанні та організацію навчання і підвищення кваліфікації державних службовців; низька оцінка державного службовця є лише засобом для застосування певних санкцій та можливого звільнення з посади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом з'явилися дослідження щодо оцінювання окремих аспектів підготовки державних службовців, насамперед це напрацювання О.Оболеського [6], В.Сороко [7], Л.Воронько, О.Шапран [1], Є.Старосьцяка [8]. Також здійснюється аналіз зарубіжного досвіду й напрямів оптимізації оцінювання державних службовців. Ці питання публікуються в тематичних матеріалах інформаційного бюлетеня "Бюрократ" Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [1].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Аналіз наукової літератури дає підстави для висновку про те, що на сьогодні не розроблено єдиної методики процедури оцінювання державних службовців, яка є однією з визначальних і для їх навчання.

Мета дослідження: обґрунтування методичних підходів до побудови системи оцінювання навчальних потреб державних службовців в Україні.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

проаналізувати недоліки і розглянути можливі шляхи удосконалення системи оцінювання державних службовців, у тому числі шляхом урахування думки колег та співробітників;

виявити найбільш відповідний для сучасних умов інструментарій оцінювання державних службовців з метою забезпечення ефективної професійної підготовки.

Вклад основного матеріалу. В Україні система забезпечення державної служби кадрами, що відповідали б вимогам сьогодення, потребує кардинальних змін. Навчання державних службовців повинно сприяти процесу створення динамічної, конкурентоспроможної національної моделі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Ефективність державної служби - це властивість управлінських дій, рішень, поведінки, що відображає міру того, наскільки ці дії приводять до бажаного результату [3, с. 240-246]. А для того, щоб визначити, наскільки дієвою є управлінська діяльність, яких змін вона потребує, необхідно здійснювати систематичне оцінювання діяльності управлінців. Оцінка тих або інших дій працівників на державній службі та їх ефективності залежить насамперед від критеріїв оцінювання.

Одним з напрямів реформування системи державної служби України має бути проведення якісної, не формальної атестації та забезпечення "вертикальної" ротації кадрів у системі, під час здійснення якої повинен домінувати принцип відбору спеціалістів саме за освітнім фаховим рівнем (перевага має надаватися випускникам Національної академії державного управління при Президентові України, інших вищих навчальних закладів, що готують спеціалістів з державного управління та державної служби). У системі державної служби чомусь вважається, що процесами управління державою може займатися спеціаліст будь-якого фаху, що поряд з іншими факторами й призвело до кризової ситуації у сфері державного управління.

Оцінювання, що забезпечує ефективність діяльності державного службовця, повинно містити в собі:

1) суб'єкт оцінювання (керівники державних органів, керівники структурних підрозділів, працівники відділу кадрів, члени атестаційної і конкурсної комісії, спеціалісти-експерти);

2) об'єкт оцінювання (державні службовці, діяльність яких оцінюється);

3) методи оцінювання (методи експертного аналізу, ситуаційно-комплексної оцінки, складання нормативних карт, контроль, спостереження тощо);

4) процедуру оцінювання (створення раціональної системи обліку показників роботи службовців, що дозволяє аналізувати зібрану інформацію про державного службовця).

Технологія оцінювання персоналу державної служби повинна ґрунтуватися на низці важливих принципів, які б могли гарантувати результативність оцінювання персоналу, а також оцінювати його [2, с. 33-45]:

об'єктивно, тобто незалежно від будь-якої окремої думки чи судження;

надійно, тобто відносно вільно від впливу ситуативних факторів;

прозоро з точки зору доступності всіх матеріалів процедури оцінювання;

законно (щодо оформлення й узгодження результатів оцінювання);

достовірно щодо діяльності;

з можливістю прогнозування ефективності подальшої роботи;

комплексно, тобто оцінюватися не лише особисто, а й у взаємозв'язку з діяльністю організації в цілому.

Відповідно до зазначених принципів видами оцінювання можуть бути:

нормативно визначене ліцензування, акредитація та атестація;

опосередковане оцінювання за наслідками зміни показників професійної діяльності;

оцінювання самими суб'єктами.

У результаті, очікувані заходи оцінювання приводять до таких наслідків у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [4, с. 412-420]:

покращення умов для реалізації прав державних службовців та осіб місцевого самоврядування на безперервну якісну професійну освіту;

забезпечення на державному рівні комплексного оцінювання якості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

удосконалення умов для задоволення потреб органів державної влади та органів місцевого самоврядування в підвищенні рівня професіоналізму державних службовців та посадових осіб

місцевого самоврядування всіх категорій посад;

удосконалення функціонування загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування;

підвищення якості професійного навчання в галузі державного управління як необхідної умови підвищення професіоналізму та компетенції;

забезпечення на постійній основі моніторингу системи професійного навчання.

Слід зауважити, що на місцевому рівні потреба у навчанні державних службовців в основному визначається шляхом атестації та щорічної оцінки вищим керівництвом та на основі звітів кадрових служб, що зазвичай не відображає повною мірою реальної потреби у навчанні, оскільки це думка лише керівництва. Потрібно запровадити рейтингове оцінювання службовців колегами, оскільки саме в колективі безпосередньо визначаються ступінь професійності та обізнаності того чи іншого працівника. Тут слід враховувати, крім професійних якостей, і людські відзнаки.

Це може бути анонімна анкета оцінювання державного службовця, де кожен працівник буде виставляти колезі оцінку його якостям і здібностям за п'ятибальною шкалою, де 1 - найменша оцінка, 5 - найвища.

Анкета оцінювання державного службовця може бути розроблена таким чином (див. таблицю).

АНКЕТА оцінювання державного службовця

Прізвище, ім'я , по батькові

Професійні якості працівника	Оцінка професійних якостей (за п'ятибальною шкалою)		
		тренінги, семінари тощо	курси підвищення кваліфікації
Аналітичні здібності			
Здатність висловлюватися			
Уміння співпрацювати			
Уміння приймати рішення			
Організаційні здібності			

Підраховавши бали таких анкетних даних та залежно від того, які виставлено оцінки по кожному пункту, керівник зможе чітко визначити: що необхідно працівнику - професійне навчання за відповідною спеціальністю чи лише направлення його на тренінги або короткотермінові семінари. Саме на основі анкетування варто визначати потребу в підготовці державних службовців для того, щоб охопити професійним навчанням тих службовців, які реально його потребують.

Таким чином, ще одним важливим наслідком унормування процедури оцінювання може стати і зростання мотивації державного службовця/посадової особи місцевого самоврядування до обов'язкового та безперервного підвищення своєї професійної кваліфікації, яке мусить бути тісно пов'язане з його кар'єрним просуванням через вказані заходи на місцях.

Висновки. У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що сьогодні постає питання про необхідність удосконалення освітньої діяльності й методики оцінювання навчальних потреб державних службовців. На цьому етапі невирішеним залишається питання формування системної методології оцінювання державних службовців. Наявні методики

пропонують лише формальні процедури й не забезпечують ефективних результатів.

Можливими шляхами вдосконалення системи оцінювання державних службовців можуть бути такі заходи:

- 1) систематичне оцінювання діяльності державних службовців, що приведе до підвищення якості функціонування системи навчання державних службовців, удосконалення його якості;
- 2) проведення якісної атестації державних службовців, де домінуючим принципом відбору спеціалістів має бути саме освітній фаховий рівень;
- 3) запровадження рейтингового оцінювання працівників органів державної влади колегами за допомогою Анкети оцінювання державного службовця, за результатами узагальнення якої визначатимуться потреби у навчанні працівників кожної установи;
- 4) визначення потреб у навчанні під час оцінювання як для працівників, що мають удосконалити свою діяльність, так і для тих, хто має потенціал для кар'єрного зростання.

На додаток до зазначених заходів доцільним вбачається використання такого інструментарію, як громадська та колективна думка, на основі якої можливе прийняття рішення про необхідність навчання чи перепідготовки працівника.

У подальших дослідженнях порушених у статті питань доцільно розвинути запропоновану методику оцінювання державних службовців у напрямі розширення переліку професійних якостей державних службовців залежно від сфери службової діяльності.

Список використаних джерел

1. *Воронько Л.* Урахування думки громадян як складова оцінювання ефективності роботи державних службовців / Людмила Воронько, Олена Шапран // Вісн. держ. служби України. - 2010. № 2. - С. 63-67.

2. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І.

Арабаджи ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. - Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. - 394 с.

3. Ефективність державного управління / Ю. М. Бажал, О. І. Кілієвич, О. В. Мертенс та ін. ; за заг. ред. І. В. Розпутенка. - К. : Вид-во "К.І.С.", 2002. - 420 с.

4. Желюк Т. Л. Державна служба : навч. посіб. / Т. Л. Желюк. - К. : Професіонал, 2005. - 576 с.

5. Леліков Г. Основні напрями розвитку і удосконалення державної служби / Г. Леліков // Державна служба в Україні: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / за заг. ред. В. Авер'янова. К. : Видавн. дім "Ін-Юре", 1999. - С. 23-26.

6. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник / О. Ю. Оболенський. - К. : КНЕУ, 2006. - 472 с.

7. Сороко В. Оцінка виконавської діяльності державних службовців / В. Сороко // Галузь науки "Державне управління": історія, теорія, впровадження" : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 28 трав. 2010 р.) : у 2 т. - Т. 1 / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; редкол. : М. М. Білинська, В. Г. Бодров, В. М. Вакуленко та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка. - К. : НАДУ, 2010. - С. 41-42.

8. Старосьцяк Е. Элементы науки управления : пер. с пол. / Е. Старосьцяк ; под ред. Ц. Ямпольської ; пер. А. Махненко. - М. : Прогресс, 1965. - 424 с.