

23. Kozłowska Marzena. Wsparcie dla Polonii || Kurier Galicyjski. – 2015. – nr 7 (227). – 18-30 kwietnia. – S. 3.

24. Toronto. A Photographiq Portrait. – 2005. – 130 p.

УДК 331

В. М. Пахомов,

кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри соціальних комунікацій та права;

В. Р. Гаврильчук,

студентка 5-го курсу

інституту гуманітарної підготовки та державного управління

АТЕСТАЦІЯ КАДРІВ – СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Постановка проблеми. В умовах проведення політичної, економічної та адміністративної реформ в Україні, формування громадянського суспільства важлива роль відводиться управлінню. Реформування спрямовані, перш за все, на підвищення ефективності і дієвості, на удосконалення професіоналізму і компетентності, на підготовку висококваліфікованого персоналу, який володіє аналітичними здібностями та вміннями застосовувати засоби і методи управлінської науки.

Удосконалення та впорядкування потребує проведення оцінювання результативності та ефективності професійної діяльності службовця. Воно реалізується шляхом запровадження періодичної атестації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань атестації кадрів надається значна увага у вітчизняній та закордонній науці. Над цією проблемою працювали С. Д. Дубенко, А. П. Жиров, В. І. Курилов, В. Я. Малиновський, А. Ф. Ноздрачов, І. М. Пахомов, Л. А. Пашко, Ю. М. Стариков та ін.

Мета статті – проаналізувати порядок проведення атестації службовців, критерії, що застосовуються при її проведенні в Україні та за кордоном.

Вклад основного матеріалу. Атестація – основна кадрова технологія, яка спрямована на оцінювання діяльності службовців. Місія атестації полягає в тому, щоб на підставі оцінювання знань, умінь, навчок службовця, ефективності та результативності його праці визначити його майбутнє кар'єрне зростання або здійснення заходів з поліпшення його кадрового потенціалу. Тобто зміст атестації полягає не в тому, щоб отримати певні оцінки про діяльність або кадровий потенціал службовця, а в наслідках, які породжують ці оцінки. Водночас в Україні атестація службовців не виконує своєї місії. Вона існує лише як формальна кадрова процедура. Усі заходи, які мають визначити результати діяльності службовців, існують лише на "папері". Крім того, після проведення атестаційних процедур службовець не має гарантії у кар'єрному зростанні або здійсненні будь-яких інших дієвих

заходів. Тобто на сьогодні проведення атестаційних процедур не породжує будь-яких суттєвих наслідків, а лише констатує факти.

На підставі аналізу наукової літератури з питань оцінювання діяльності кадрів можна зауважити, що поняття "атестація" має багато визначень.

Атестація (від латинського attestatio – свідчення, підтвердження, доказ) кадрів – це перевірка, визначення відповідності ділової кваліфікації, рівня знань і навичок працівника, інших суспільно значущих якостей займаній посаді [1, 5].

Без атестації неможливе професійне удосконалення персоналу, оскільки планування кар'єрного розвитку кожного окремого працівника має здійснюватися на підставі результатів оцінки його діяльності, виконання ним службових обов'язків.

У широкому розумінні атестація кадрів – це процес, за допомогою якого мають вирішуватися завдання:

- 1) формування високопрофесійного кадрового корпусу;
- 2) забезпечення його стабільності;
- 3) виявлення потенційних можливостей працівників з метою їх найбільш ефективного використання;
- 4) стимулювання професійної компетентності і підвищення кваліфікації;
- 5) посилення організованості, відповідальності і дисциплінованості апарату [2, 12].

Атестація виконує функції: оцінки, контролю, політичну, поліпшення роботи з персоналом, економічну, організаційну, комуникативну [підкреслення наше. – В. П.], інформування, стимулювання [4, 5].

Сутність атестаційної діяльності розкривається в науково обґрунтованих принципах атестації, серед яких основними є загальність, гласність, систематичність; колективність і обґрунтованість судження та рекомендацій атестаційної комісії; об'єктивність і комплексність оцінки; обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів відповідальності та стимулювання

Атестація кадрів необхідна для того, щоб забезпечити реальне функціонування механізму кар'єрного росту службовця. Під час процедури атестації комісія дає оцінку ділових, особистих і моральних властивостей працівника, процесу і підсумків його службової діяльності. У результаті атестації формуються висновки й рекомендації атестаційної комісії щодо поліпшення діяльності як працівника, так і всього апарату. У механізмі проходження служби атестація відіграє таку роль: за результатами оцінки й перевірки якості та ефективності виконання посадових обов'язків визначається можливість кар'єрного зростання і зміни правового стану службовця.

Оцінка діяльності службовців, що атестуються, може передбачати досить широке коло показників. Наприклад, у Чеській Республіці атестація службовця містить такі критерії: 1) дотримання відданості державі та незловживання посадою; 2) належне виконання служби стосовно правильності, доцільності та самостійності; 3) дотримання службової

дисципліни; 4) результати навчання. Таким чином, оцінюються не лише формальне виконання посадових обов'язків, а й ступінь лояльності службовця, схильність (несхильність) до корупційних діянь, підвищення кваліфікації. У Данії та Фінляндії додатковим критерієм оцінки є соціальна поведінка службовця; також цей критерій застосовується в Німеччині.

Критерії, що застосовуються при періодичній оцінці працівників у Німеччині та в Україні

Німеччина	Україна
1) знання по спеціальності;	1) якість роботи;
2) здатність до кооперації, до роботи в групі;	2) планування роботи;
3) якість роботи;	3) професійні знання;
4) готовність до досягнення високих результатів праці;	4) уміння формулювати точку зору (усно, письмово);
5) мотивація працівників;	5) оперативність мислення;
6) готовність приймати рішення;	6) готовність до дій, ініціатива;
7) комунікаційна здатність;	7) професійні вміння і навички;
8) економічний спосіб мислення;	8) праездатність та витривалість;
9) стратегічне планування;	9) здатність до лідерства;
10) самостійність;	10) самостійність;
11) здатність до оцінки;	11) відповідальність;
12) формулювання зрозумілих цілей;	12) співробітництво;
13) надійність;	13) дисциплінованість;
14) здатність до сприйняття інновацій;	14) здатність до переговорів;
15) лояльність;	15) контроль;
16) уміння вести переговори;	16) уміння організувати роботу підлеглих;
17) здатність відстоювати власну точку зору;	17) етика поведінки, стиль спілкування;
18) здатність витримувати навантаження;	18) здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду;
19) гнучкість;	19) оцінка та заохочення співробітників.
20) здатність делегувати задачі;	
21) впевненість в собі.	
22) творчий підхід;	
23) почуття відповідальності;	
24) організаційні здібності.	

Як видно з наведеної вище таблиці, при періодичній оцінці працівників у Німеччині застосовують 24 критерії, в Україні – 19, з них ті, що безпосередньо сприяють формуванню комунікативної культури, – відповідно 15 і 9 критеріїв, які становлять в обох країнах від загальної кількості застосовуваних мірил по 62.5%. Випадковість чи закономірність необхідності такої саме кількості «комунікативних» еталонів (критеріїв) для формування комунікативної культури особистості чи фахівця? Принаймні, викристалізувався нам саме такий однаковий відсотковий результат, який звичайно потребує багаторазового експериментального підтвердження.

З метою забезпечення об'єктивності атестаційної процедури для її проведення в Німеччині створюються спеціальні комісії за участю керівника установи, безпосереднього керівника чиновників, що атестуються, представника кадрової служби, профспілок, колег по роботі [5, 45]. В Естонії можливе також залучення до складу конкурсно-атестаційних комісій учених і незалежних фахівців. Важливо, що у Великобританії не підтримується схема «автоматичного просування» службовими щаблями, а якщо службовець

відмінно виконує свою роботу, то найбільше, на що він може розраховувати, – на грошову премію. Для визначення службової відповідності застосовується п'ятибальна шкала, що дозволяє диференціювати добрі та слабкі результати. З метою виявлення здатності службовців до кар'єрного зростання проводиться щорічна оцінка за чотирибальною шкалою, де відсутня позиція “незадовільно”. Кар'єрне зростання можливе не лише завдяки професійним здобуткам, а й за умови володіння службовцем такими характеристиками, як високе відчуття відповідальності, спеціальні знання, кмітливість, рішучість, старанність, надійність і здатність керувати.

Одна з основних проблем механізму планування діяльності українських службовців та їх оцінки – це орієнтованість не на досягнення стратегічних цілей та результатів, а на процеси, що полягають у виконанні лише поточних завдань і доручень керівництва.

У Чехії та Словаччині диференціюють підходи залежно від професійних здатностей працівників (інтелект, креативність, досвід та кваліфікація) і від якості роботи (головним чином оцінюється ставлення працівника до роботи). Критерії оцінювання в Чехії містять патріотизм, належну якість роботи, дисциплінованість та успішне навчання. У Словаччині щорічно оцінюють знання права, якість роботи, трудову дисципліну. На прикладі країн-членів ЄС ми бачимо, що не існує єдиного універсального підходу до атестації кадрів. Однак, є подібні риси, зокрема атестація здійснюється у двох напрямках: оцінювання здатностей службовців та результатів їх діяльності [5, 45].

О. Слюсаренко зазначає, що в Україні “механізм, за яким оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні службових обов'язків, не забезпечують досягнення цілей, оскільки в основному базуються на суб'єктивному висновку безпосереднього керівника та на не менш суб'єктивній самооцінці службовця і не передбачають інших значущих десуб'єктивізованих підстав і процедур. Тому й не дивно, що персонал [...] скептично сприймає ці заходи, а його керівники ставляться до них формально, оскільки адміністративно зобов'язані здійснювати атестацію і щорічну оцінку” [6, 57].

С. Дубенко вважає, що “важливими умовами підвищення дієвості щорічної оцінки є усунення елементів формалізму, [...] забезпечення об'єктивності в оцінюванні, визначенні шляхів удосконалення праці, визначення проблемних питань та відзначення позитивних показників роботи ...” [1, 11].

В Україні найбільш поширеним видом оцінювання кадрів є атестація та проведення кваліфікаційного іспиту при прийомі на роботу. Під час атестації оцінюються діяльність службовця, ділові та професійні добротності працівників при виконанні ними службових обов'язків. При проведенні кваліфікаційного іспиту визначаються знання фахівцем нормативно-правових актів України.

Висновки. Існуюча в Україні система оцінювання результатів діяльності службовців потребує реформування. Необхідно звести до мінімуму вплив на

результати оцінювання суб'єктивної позиції керівника та психологічне навантаження на працівника при оцінюванні, чітко визначити критерії оцінки діяльності [...], забезпечити врахування різних факторів, які впливають на виконання покладених на службовця функцій [3, 132].

Враховуючи проведений аналіз, слід зазначити, що основними недоліками національної системи оцінювання службовців є такі:

4) відсутність регламентованих норм у чинному законодавстві щодо оцінювання кадрів та зв'язок цієї оцінки з проходженням служби, а також рівнем заробітної плати;

5) недостатня розробленість і визначеність ключових компетентностей;

6) відсутність методик оцінювання ефективності діяльності як окремого службовця, так і закладу, установи;

7) домінування самооцінювання та внутрішнього оцінювання, що, у свою чергу, зумовлює суб'єктивізм та формалізм результатів;

8) відсутність або слабкість результатів оцінювання;

9) недостатність прозорості та відкритості;

10) відсутність аналізу результатів оцінювання та моніторингу особистісно-професійного розвитку службовців.

У країнах, що здійснюють реформування систем управління, відчувається потреба у створенні потужніших систем оцінювання, а також у формуванні нового підходу, за яким проведення систематичного оцінювання розглядали би як інвестицію, а не як витрати.

Найбільш прийнятне в сучасних українських умовах застосування досвіду проведення атестації службовців європейських країн.

Література:

1. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / С. Д. Дубенко. – К. : Ін Юре, 1999. – 244 с.

2. Дубенко С. Д. Питання людських ресурсів та управління персоналом : методичний посібник / С. Д. Дубенко. – К. : Знання, 2006. – 146 с.

3. Марусяк М. В. Атестація. – особлива форма перевірки і оцінки професійних, ділових і особистих якостей державного службовця: шляхи її удосконалення / М. В. Марусяк // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., м. Львів, 23 січн. 2003 р. – Ч. 1 / за заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів, 2003. – С. 132-135.

4. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. - К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 235 с.

5. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика ; Центр політико-прав. реформ. – К. : Конус- Ю, 2007. – 735 с

6. Слюсаренко О. Проблема справедливого оцінювання компетентності державних службовців для забезпечення їх професійного і кар'єрного розвитку / О. Слюсаренко // Вісник НАДУ. – 2006. № 3. – С. 46–57.