

влияют на способность оценщика делать точные оценки. К таким недостаткам можно отнести ситуации, когда руководитель оценивает своих сотрудников выше, чем они могут быть оценены, оценивает одинаково всех сотрудников; или не имеет полного представления о работе сотрудника и оценивает его только на одном уровне.

Результаты оценки государственного служащего неотделимы от необходимости повышать эффективность государственной организации в целом. По результатам оценки происходит не просто изменение состояния государственного служащего (поощрение по службе, перевод на иное место работы, изменение заработка и т.д.). Выявляются сильные и слабые стороны института государственного служащего, на основе чего проводится дальнейшая работа с государственным служащим, для чего, как показывает мировой опыт, активно развивается практика лично-профессиональной подготовки. Государственный служащий должен быть разносторонней личностью, способной проявлять творческий подход и видеть перспективу. Однако несмотря на абстрактность заявленных критериев, это не отменяет потребность в четком их структурировании и создании соответствующей шкалы для оценки.

Список использованных источников

1. Воробьева, Е.С. Необходимость оценки эффективности и результативности труда государственных гражданских служащих // Е.С. Воробьева // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2014. – №11. – С. 157–161.
2. Ijewereme, O. B. Factors Influencing Performance Appraisal System In The Nigerian Civil Service: A Comparative Study Of Edo And Ondo States Civil Service Of Nigeria / O. B. Ijewereme // Public Policy and Administration Research. – Vol.3. – No. 12. – 2013. – P. 130–139.
3. Roll, H. A. Appraisal of Civil servants manual / H. A. Roll. – Belgrade (Serbia) : DIAL. – 41 p.
4. Rubin, E. V. Appraising Performance Appraisal Systems in the Federal Government: A Literature Review, Preliminary Findings, and Prospects for Future Research Presented at the Public Management Research Conference / E. V. Rubin. – New York : Syracuse University, June 2011. – 32 p.
5. Staroňová, K. Performance appraisal in the EU member states and the European Commission / K. Staroňová. – Slovakia : Government Office of Slovakia, 2017. – 71 p.

Охотникова О.В.

ОСНОВНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АМЕРИКАНСЬКОЇ ТА КАНАДСЬКОЇ МОДЕЛІ МЕРИТОКРАТІЇ

В основу системи державного управління США закладений принцип меритократії. У 1978 році був прийнятий Закон про реформу державної служби, в якому сформульовані основні складові меритократії. Відповідно до нього підбір і

просування кадрів повинні здійснюватися виключно на основі здібностей, знань і навичок кандидатів.

Для вступу до Служби вищих керівників встановлено особливі кваліфікаційні вимоги. Так, вакансії залишаються відкритими протягом чотирнадцяти днів. У випадку, якщо особа вперше претендує на таку посаду, її кваліфікація й управлінські навички оцінює спеціальна комісія, до якої входять три члени даної служби з різних відомств. Крім конкурсних іспитів, існує й альтернативний шлях призначення на посаду в Службі вищих керівників – шляхом участі у навчальних програмах, розроблених у Службі управління персоналом. Однак доступ до навчання також пов'язаний із процедурою відбору. Для нових членів Служби вищих керівників встановлено річний випробувальний термін [3, с. 131].

У системі підбору персоналу в США використовують дві групи компетенцій: загальні, тобто базові, які є обов'язковими для всіх державних службовців, та лідерські, обов'язкові для осіб, які займають управлінські посади на високому рівні. Аналіз даних Служби управління персоналом (U.S. Office of Personnel Management), створеної в 1978 р., дозволяє серед базових компетенцій виділити такий ряд основних: прагнення до саморозвитку; порядність та чесність; навички міжособистісних відносин; мотивація державного службовця; усна та письмова комунікація.

Лідерські компетенції, які мають чіткий опис очікуваних дій відповідно до рівня займаної посади, об'єднані в групи – метакомпетенції. Серед них можна виділити: управління змінами (Leading Change) – креативність та інновації, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове планування; управління людьми (Leading People) – управління конфліктами, отримання різноманітної вигоди від розвитку колег, формування команди; орієнтація на результат (Results Driven) – відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, вирішення задач які потребують спеціальних знань та додаткової експертизи; бізнес-інтелект (Business Acumen) – фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями; здатність об'єднувати (Building Coalitions) – партнерство, політична грамотність, ефективне переконання і ведення переговорів [1, с. 29].

В більшості федеральних міністерств на базі цих компетенцій розробляються системи підбору персоналу та оцінки ефективності його діяльності та лідерського розвитку. Наявність всіх перерахованих компетенцій – обов'язковий критерій для кандидатів у резерв вищих управлінців (Senior Executive Service). Підбір кандидатів проводять комісії, яким делеговані екзаменаційні повноваження (delegated examining units), які діють від імені різних державних організацій. Комісії використовують два методи: письмові тести (для відбору службовців на посади нижніх та середніх рангів) та конкурсний відбір (для заміщення посад більш високих рангів). Через кожні 1-3 роки службовець автоматично отримує просування за рангом (time-in-grade-requirement).

В окремих випадках застосовується метод «заочних іспитів» (unassembled examinations). Рейтинги кандидатів, виражені в цифрових показниках і засновані на інформації про їх освіту і професійний досвід, зіставляються з ідеальним рейтингом

для вакантної посади. Комісія відбирає трьох кандидатів з найкращим для даної посади рейтингом, а остаточний вибір здійснює відповідний кадровий менеджер [4].

Для більшості американських посадовців просування службовими сходами здійснюється згідно з принципом системи заслуг – добору найкращих кандидатів на підвищення в посаді на конкурсних іспитах, а також на основі щорічної оцінки їхньої службової діяльності. У даний час у кожному відомстві існує своя градація та критерії оцінок. Заохочується залучення до розробки критеріїв оцінки самих службовців. Оцінка роботи є підставою для ухвалення рішення про підвищення, навчання, нагородження, залишення на колишній посаді або звільнення чи пониження державного службовця [2, с. 59].

У всіх відомствах діє система регулярної атестації, яка покликана орієнтувати державних службовців на досягнення конкретних результатів та забезпечити облік індивідуального вкладу у вирішення завдань служби. Цілі, за якими проводиться оцінювання, визначаються працівником спільно з його керівником (наставником). Працівники в державних організаціях мають широкі можливості стосовно навчання. Починаючи з 1958 року, коли відповідно до акта GETA (Government Employees Training Act) міністерствам було дозволено використовувати зовнішні тренінгові ресурси на додачу до тренінгів, що проводяться власними силами. В рамках програми розвитку вищих керівників (Senior Executive Service) Служба управління персоналом схвалює або разом з федеральними відомствами розробляє програми розвитку (Senior Executive Service Candidate Development Programs), націлені на посилення «корпоративного духу». Тривалість таких програм, призначених для державних службовців вищих рангів, – 18-24 місяців;. Випускники програми мають можливість отримати призначення на більшість посад без конкурсу [4, с. 40].

Як і в системі управління персоналом Сінгапуру, в США також діє система наставництва в багатьох міністерствах федерального уряду. Усередині відомств наставництво регламентується внутрішніми розпорядженнями. Як зазначено вище, менторинг – обов'язковий інструмент підготовки керівників вищого рівня [4, с. 41].

Зважаючи на досвід формування управлінської еліти за кордоном Україна потребує забезпечення відкритості управлінської еліти та мерітократичних принципів кадрової політики. Відкритість еліти передбачає: спрямованість кадрової політики і її механізмів на інтереси суспільства; забезпечення соціальної мобільності, поповнення управлінської еліти професійно підготовленими і здатними людьми; наявність постійного демократичного контролю над елітою з боку суспільства.

Список використаних джерел

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
2. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.
3. Лобанов В.В. Служба высших руководителей в США // Государство и право. – 1996. – № 6. – С. 131 – 139.
4. Управление талантами: опыт бизнеса и государства. Ward Howell Talent Equity Institute. Москва, 2010. – 60 с.