

післядипломної освіти управлінець оволодіває та вдосконалює професійні компетентності, набуває комунікативної культури тощо. Проте сам індивід протистоїть світові як самостійний індивідуальний світ «Я», тому самоорганізація постає як умова, процес і результат його особистісного розвитку [6].

У контексті аналізу самоорганізації системи професійної діяльності державних службовців основою самоорганізації виступатимуть такі її особливості: самозародження організації, виникнення із деякої сукупності цілісних об'єктів окресленого рівня нової цілісної системи зі своїми специфічними закономірностями; процеси, завдяки яким система підтримує певний рівень організації при зміні зовнішніх і внутрішніх умов її функціонування; тип процесів, пов'язаний з удосконаленням та саморозвитком таких систем, що здатні накопичувати та використовувати минулий досвід.

Прикладом створення функціональних підсистем можна вважати функціональну підсистему протипаводкових заходів єдиної державної системи цивільного захисту, затверджену Міністерством екології та природних ресурсів України у березні 2018 року [7]. У даному випадку підсистема є складовою єдиної державної системи цивільного захисту та має організаційно-інституційне спрямування. Система володіє чітко прописаними метою створення функціональної підсистеми; завданнями функціональної підсистеми; організаційно-функціональною формою управління функціональною підсистемою; інституційно-організаційним забезпеченням на державному рівні.

Синергетична ж самоорганізація пов'язана з руйнуванням старого режиму і виникненням нової, динамічної структури. Отже, основні ознаки синергетики, які притаманні системі такі: нелінійність; самоорганізація; діалогічність; відкритість системи, її нерівновага. По суті концепт системогенезу пояснює те, що система може і сама продукувати те, що їй необхідне. Тобто система, яка може діяти як самостійно так і управлятися ззовні, має можливість при певних умовах функціонувати самостійно та створювати відповідні продукти.

Отже, застосування концепту системогенезу визначає, що діяльність системи, її компонентів для досягнення мети, дії із застосуванням певних засобів є не що інше, як взаємодія функцій системи та її складових елементів. Зазначені підсистеми виступають похідними від функцій системи, тобто вони формують суть функцій системи професійної діяльності державних службовців, спрямованої на досягнення цілей основної системи. Таким чином, орієнтуючись на головну мету, зазначені підсистеми виконують свої специфічні функції, і цим самим забезпечують досягнення специфічної мети кожної підсистеми. У сукупності цілі кожної підсистеми формують систематизовану мету системи професійної діяльності державних службовців.

Список використаної літератури

1. Словник системного аналізу проблем державного управління. – Режим доступу: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encyclopedvydannyi/f4a14404-2b5a-4031-968c-c95c5a50b4c5.pdf.
2. Велика медична енциклопедія // Системогенез. – Режим доступу: <http://бмэ.орг/index.php/СИСТЕМОГЕНЕЗ>.
3. Анохин П. К. Философские аспекты теории функциональной системы / П. К. Анохин. – Режим доступа: http://elib.gnpbu.ru/text/anohin_filosofskie-aspekty_1978/go,50;fs,1/.
4. Акімов О. О. Психологічні аспекти проявів корупції в державному управлінні / О. О. Акімов // Державне управління: теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 181 – 188. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_23.
5. Липовська Н. А. Системогенез державної служби: теоретичні підходи. – Режим доступу: http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/dums_konf_2015/pdf/510.pdf.
6. Новаченко Т. В. Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід: навч.-метод. матеріали / Т. В. Новаченко; уклад. Н. В. Ясько. – К.: НАДУ, 2013. – 96 с. – С.33 – 34.
7. Про затвердження Положення про функціональну підсистему протипаводкових заходів єдиної державної системи цивільного захисту: Наказ Міністерство екології та природних ресурсів України № 86 від 14.03.2018. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/z0406-18>.

Светлана АЛЕЙНИКОВА

к.соц.н., доцент, зам. директора

Центра исследований государственной

кадровой политики НИИ теории и практики

государственного управления Академии управления

при Президенте Республики Беларусь

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ: ПРОБЛЕМЫ СООТНОШЕНИЯ И ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

К настоящему времени в методическом плане сложилось несколько общих подходов к понятию и параметрам оценки и аттестации государственных служащих (далее – госслужащих). Различия в подходах зависят главным образом от вида оценки либо сочетания нескольких видов оценки, что может быть подтверждено их сравнительным анализом.

Комплексная оценка может включать в себя оценку сформированности профессиональных компетенций, оценку эффективности профессиональной деятельности государственного

служащего и оценку эффективности деятельности его государственного органа либо иной организации. Ключевым показателем оценки при таком подходе выступает уровень достижения целей деятельности и выполнения государственным служащим текущих задач.

К разновидности комплексных оценок можно отнести систему оценки, предполагающую выявление взаимосвязи показателей результативности и эффективности деятельности государственных органов с показателями эффективности и результативности деятельности госслужащих (соотношение госорган – госслужащий). Данный подход строится на сочетании внешней и внутренней оценки: внешней – оценки эффективности деятельности конкретного государственного органа или отрасли в целом; внутренней – оценки деятельности госслужащего исходя из его функционала (должностные регламенты, компетенции и т.п.).

Помимо указанных, из существующих видов комплексной оценки отдельно следует выделить грейдинг (grading), представляющий собой оценку должности по критериям внутренней и внешней ценности для организации. Оценка должности, как правило, ориентирована на создание системы мотивации и оплаты труда работников. В отечественной практике устоявшимся аналогом грейдинга является тарифная сетка, системы надбавок, премий и коэффициентов, выплачиваемых работнику за стаж, эффективность и качество профессиональной деятельности и др.

Оценка эффективности профессиональной деятельности той или иной категории лиц. В общем виде эффективность можно определить как соотношение достигнутых результатов и затраченных ресурсов. Применительно к оценке деятельности государственных органов и госслужащих методы оценки затрат практически не применяются и постепенно вытесняются методами оценки результатов профессиональной деятельности.

Распространенным методом оценки эффективности профессиональной деятельности является система KPI (ключевых показателей эффективности), которая больше используется в промышленных и финансовых корпорациях и в значительной степени ориентирована на оценку эффективности исходя из полученной предприятием прибыли. Основным же отличием KPI от оценки деятельности госслужащих выступает ориентирование не на функции и полученный результат, а на соответствие результата цели деятельности.

Таким образом, система KPI определяется как количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов, инструмент измерения поставленных целей, но не измерения эффективности. Данная система включает в себя оценку финансовой и производственной деятельности государственного органа (учреждения, предприятия), отношений с потребителями, профессионального развития госслужащих. В то же время рамочный характер KPI, не предусматривающий жестко

фиксированного набора параметров оценки, позволяет определять ключевые параметры исходя из интересов конкретного действующего государственного органа либо иной организации.

Оценка сформированности профессиональных компетенций – компетентностный подход исходит из принципа сформированности у работника ряда профессиональных компетенций (знаний, умений, навыков), а также наличия в кадровых службах механизмов их регуляции и контроля с помощью системы параметров (критериев) оценки. В европейской практике единого методического подхода и соответственно практики оценки степени сформированности компетенций в настоящее время нет. Как правило, компетенции оцениваются либо с помощью тестирования, либо по результатам профессиональной деятельности оцениваемого.

Что касается систем и конкретных инструментов оценки, то они характеризуются большей вариативностью и дифференциацией. К наиболее распространенным в настоящее время относится ряд достаточно разноплановых моделей (KPI, BARS и др.). Вместе с тем законодательно закрепленными формами осуществления того или иного вида оценки выступают тестирование, квалификационный экзамен, аттестация. Однако, если тестирование может применяться ко всем категориям работников, то квалификационный экзамен применяется только в отношении лиц, впервые поступающих на государственную службу.

Как правило, общей чертой процедуры аттестации является ее заключительная (результатирующая) часть, устанавливающая соответствие либо несоответствие госслужащего занимаемой государственной должности. В этой связи практическая реализация оценки и аттестации госслужащих характеризуется рядом отличий.

При оценке деятельности ключевыми показателями становятся эффективность, результативность, наличие/отсутствие взысканий, показатели прибыли, число выполненных задач и т.п. В основу оценки могут быть заложены шкалы рейтингов, отчетно-балльных оценок и иные количественные показатели. Соответственно необходимыми условиями оценки выступают документирование, стандартизация деятельности, форма полученных результатов.

При оценке компетенций параметрами оценивания выступают необходимые профессиональные знания, компетенции, навыки, как правило, структурированные в зависимости от социальной либо должностной иерархии. Условиями подобной оценки являются наличие разработанной и закрепленной на правовом уровне сетки компетенций (рамки квалификаций, профессиональный стандарт и т.д.), а также инструментов и методов оценки. Сама оценка, в отличие от оценки деятельности, ориентирована не на количественный, а качественный характер.

Оценка госслужащих (как оценка эффективности деятельности, так и оценка профессиональных управленческих компетенций) может осуществляться в различных формах и не всегда предполагает

проведення аттестації. В свою чергу, аттестація завжди включає в себе той чи інший вид оцінки, на основі якого може бути прийнято кадрове рішення.

Таким чином, серед усього різноманіття систем і методів оцінки можна виділити два основні підходи: оцінка ефективності діяльності; оцінка сформованості професійних компетенцій госпслужбовців.

При оцінці діяльності ключовими показателями стають ефективність, результативність, наявність/відсутність виступів, показники прибутку, кількість виконаних завдань і т.п. В основу оцінки можуть бути закладені шкали рейтингів, звітні-бальні оцінки і інші кількісні показники. Відповідно необхідними умовами оцінки виступають документування, стандартизація діяльності, форма отриманих результатів (відсоток прибутку або витрат, рівень ефективності витрат бюджетних коштів, використання ресурсів, відповідність звітних показників плановим і т.д.).

При оцінці компетенцій параметрами оцінювання виступають необхідні професійні знання, компетенції, навички, як правило, структуровані в залежності від соціальної або посадової ієрархії. Умовами такої оцінки є наявність розробленої та закріпленої на правовому рівні системи компетенцій (рамки кваліфікацій, професійний стандарт і т.д.), а також інструментів і методів оцінки (тести, кейси і др.). Сама оцінка, в відмінність від оцінки діяльності, орієнтована на не кількісний, а якісний характер.

Наталія ГОНЧАРУК

д.держ.упр., професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ

Леся ПРУДИУС

д.держ.упр., заступник директора з наукової та навчальної роботи Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Процеси реформування державного управління й місцевого самоврядування, децентралізації влади, що відбуваються в Україні на сучасному етапі її розвитку, вимагають нової генерації публічних

службовців – високопрофесійних, компетентних, здатних управляти змінами, розвивати лідерські якості, ризикувати, відповідати на виклики сьогодення. Це зумовлює необхідність підвищення ефективності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування шляхом реформування та оптимізації системи їх підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, запровадження індивідуальних програм розвитку персоналу та планування індивідуальної кар'єри.

Професійне навчання публічних службовців регулюється низкою законодавчих і нормативно-правових актів, серед яких потрібно виділити Конституцію України, Закони України «Державну службу» від 10.12.2015 р., «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 р. та «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р., Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» від 25.06.2013 р. № 344/2013, Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування» від 07.07.2010 р. № 564, наказ Національного агентства України з питань державної служби про створення Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування від 06.02.2017 р. № 26 та ін. [2; 3; 5; 7; 9].

Слід зазначити, що 01 травня 2016 р. набрав чинності новий закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII, в якому професійне навчання визначено як набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності. Статті 48-49 цього Закону охоплюють питання організації професійної компетентності державних службовців, підвищення рівня якої необхідно проводити постійно. Законом визначено нову галузь знань «Публічне управління та адміністрування» (замість колишньої галузі знань «Державне управління»), а також, що професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном. Відповідно до цього закону науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців здійснює Національна академія державного управління при Президенті України ? вищий навчальний заклад з особливими умовами навчання, які визначає Кабінет