

Хриков Є.М. Кадрова робота в центрах надання адміністративних послуг/ Є.М.Хриков//Створення системи управління якістю адміністративних та освітніх послуг : теорія та практика / Ред. кол. : О.ЛМ. Клімочкіна, Є.М. Хриков - Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2012. - С. 156-165

Є.М.Хриков

Кадрова робота в центрах надання адміністративних послуг

У статті розглянуто структуру кадрової роботи в центрах надання адміністративних послуг: організацію підвищення кваліфікації, організацію самоосвіти, оцінювання діяльності, опитування працівників центрів адміністративних послуг, критерії ефективності кадрової роботи.

Головну увагу приділено підвищенню кваліфікації працівників, для організації якої запропонований її модельний зміст, форми та методи, обґрунтовано інноваційну технологію VEB 2.0, за допомогою якої можна, спираючись на сучасні інформаційні технології, створити спільноту професійного зростання.

У Законі України «Про державну службу» [2] зазначається, що надання адміністративних послуг – один із головних видів діяльності державних службовців. В Україні з кожним роком збільшується кількість центрів надання адміністративних послуг, які відкрито у Вінниці, Львові, Івано-Франківську, Луганську та інших містах. Такі центри надають усе більший обсяг адміністративних послуг, і від ефективності кадрової роботи в таких центрах залежить не тільки результативність їх діяльності, а й імідж державної влади, рівень задоволеності громадян реалізацією їх повсякденних потреб.

Проблема надання адміністративних послуг знайшла висвітлення в численних публікаціях [1;3;4], з'явилися роботи присвячені діяльності

центрів адміністративних послуг[5-6], але проблема організації кадрової роботи в таких центрах потребує подальшої розробки.

Мета статті: визначити основні напрями, зміст кадрової роботи в центрах надання адміністративних послуг, та критерії її ефективності.

Ефективність діяльності ЦАП залежить від значної кількості чинників, але одним із головних серед них є наявність необхідної кількості кваліфікованих, мотивованих на надання якісних адміністративних послуг працівників.

Вирішення кадрових питань у ЦАП повинно бути орієнтоване на наступні положення:

- Під час моделювання змісту кадрової роботи в ЦАП необхідно враховувати положення нової редакції Закону України «Про державну службу».
- ЦАП створюється для забезпечення зручності отримання адміністративних послуг та реалізації принципу єдиного вікна.
- Кількість працівників ЦАП повинна значно перевищувати кількість робочих місць. Це пов'язане з тим, що тривалість щоденної роботи центру є більшою за робочий день співробітників, та необхідністю заміни хворих та тих, хто підвищує кваліфікацію в регіональних центрах.
- Для роботи в ЦАП необхідна попередня підготовка працівників. Це пов'язане з тим, що технологія діяльності ЦАП є інноваційною, та принципово відрізняється від традиційної.
- Ефективність роботи співробітників залежить від узгодженості позицій у вирішенні кадрових питань керівництва ЦАП та структурних підрозділів, які комплектують центр своїми працівниками. Особливо це важливе на перших етапах роботи центру, коли він виконує функції робочого органу, та його працівники входять до штату інших структурних підрозділів.
- Удосконалення діяльності ЦАП неможливе без урахування ставлення працівників до перебігу справ у центрі.

- Організація підвищення кваліфікації та самоосвіти працівників центру є умовою його стабільної та ефективної роботи.

Нова редакція Закону України «Про державну службу» висвітлює численні питання кадрової роботи: організації добору на державну службу; оцінювання результатів діяльності державних службовців; розробки профілів професійної компетентності посад державної служби; підвищення кваліфікації державних службовців; оплати праці; ролі керівників в організації кадрової роботи; ролі кадрових служб тощо. Ключовою проблемою серед усіх наведених стає в наш час розробка профілів професійної компетентності посад державних службовців. Це пов'язане з тим, що профіль професійної компетентності посади державної служби дозволяє вирішувати більшість із кадрових питань, починаючи з добору на державну службу та визначення посадових обов'язків, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації державних службовців. На цей час уже розроблено структуру профілю професійної компетентності посади державної служби, але не остаточно вирішеною є проблема визначення сутності головної складової профілю – поняття «компетенція».

У першій статті Закону України «Про державну службу» сутність профілю професійної компетентності посади державної служби визначається як комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків [2]. Із цього визначення можна зробити висновок, що компетенції містять знання, уміння та навички. Такий висновок не викликає заперечень, але наявність певних знань, умінь і навичок ще не гарантує ефективної діяльності державного службовця. Тому сутність компетенції ми пропонуємо визначати як інтегративну властивість особистості державного службовця, яка містить певні знання, уміння, навички, мотиви, етичні якості, яка здатна забезпечити ефективність вирішення певного завдання

професійної діяльності державного службовця. Підкреслимо, що сутність компетенції доцільно розглядати за допомогою категорії «здатність».

Наступним важливим завданням є визначення для кожної посади працівника ЦАП структури професійних компетенцій. Під час реалізації цього завдання доцільно орієнтуватися на те, що в структурі компетенцій можна виокремити три групи: загальні для всіх державних службовців (у даному випадку всіх працівників ЦАП), специфічні, які відбивають особливості завдань певної професійної групи державних службовців, та індивідуально-актуальні. Поняття «індивідуально-актуальні» компетенції доцільно використовувати у двох випадках, коли йдеться про компетенції, притаманні тільки певній посаді, або компетенції з будь-якої групи компетенції, не сформовані у державного службовця.

Структуру кваліфікацій державного службовця необхідно використовувати під час підвищення кваліфікації працівників ЦАП. Існуюча в країні система підвищення кваліфікації державних службовців не сприяє вирішенню специфічних завдань, які стоять перед працівниками ЦАП та формуванню їх специфічних компетенцій. Це пов'язано з тим, що в регіональних центрах підвищення кваліфікації не напрацьовані відповідні форми роботи. Як правило, зміст підвищення кваліфікації в таких центрах є загальним для всіх категорій державних службовців, що дозволяє формувати загальні компетенції, але не дозволяє здійснити в повному обсязі спеціалізовану підготовку. Та окрім того, немає можливості відправити підвищувати кваліфікацію на 2 тижні одночасно всіх працівників ЦАП. Тому традиційну систему підвищення кваліфікації в регіональних центрах треба доповнювати іншими формами постійного навчання працівників ЦАП.

Головним чинником, який ускладнює реалізацію цього завдання та не дозволяє одночасно зібрати на заняття всіх працівників ЦАП є режим їх роботи. У зв'язку із цим найкращою є ситуація, коли в режимі роботи ЦАП, передбачена можливість, хоча би раз на тиждень, зібрати всіх працівників на заняття. Таку форму організації підвищення кваліфікації використовують у

ЦАП розвинених країн Європи. Формування індивідуально-актуальних компетенцій можливо за умов організації самоосвіти працівників ЦАП. Для реалізації цього завдання можна використовувати досвід Франції, в якій створено центр дистанційного навчання державних службовців, які можуть обирати індивідуальні програми саморозвитку.

Під час організації навчання підлеглих керівникам ЦАП необхідно вирішити низку завдань: визначити зміст навчання, обрати форми проведення занять, знайти викладачів для проведення занять, визначити форми оцінки результативності занять, стимулювати самоосвітню діяльність працівників.

Зміст навчання повинен відбивати результати моніторингу якості адміністративних послуг, індивідуальні особливості працівників, етапи існування та актуальні на даний час завдання ЦАП. На зміст навчання значно впливають зміни в законодавстві України, розширення спектру адміністративних послуг, які надає ЦАП.

Найбільш типовими темами занять із працівниками ЦАП є:

- Етика працівників ЦАП.
- Культура спілкування працівників ЦАП.
- Комунікація за допомогою телефону.
- Законодавчі основи надання адміністративних послуг.
- Сутність та структура адміністративних послуг.
- Міжнародні підходи до управління якістю послуг.
- Система управління якістю адміністративних послуг.
- Досвід діяльності універсамів послуг України та інших країн.
- Організація документообігу в ЦАП.
- Запровадження електронного документообігу в ЦАП.
- Вимоги до формування та ведення електронної бази даних.
- Організація моніторингу якості адміністративних послуг.
- Вимоги до професійної компетентності працівників ЦАП.

- Засоби підтримки психологічного та фізичного здоров'я працівника ЦАП.
- Запобігання професійній деформації особистості працівника ЦАП.
- Сутність та структура інформаційних та технологічних карт.

У залежності від наявної в ЦАП ситуації, з кожної із зазначених тем, може бути проведене одне або декілька занять. Якщо на етапі створення ЦАП до первинного навчання працівників можна залучати фахівців та представників таких центрів з інших міст, то для організації поточного навчання зробити це практично неможливо. Тому найбільш реальним варіантом, є складання переліку тем занять на наступний рік та їх розподіл між керівниками та найбільш досвідченими працівниками ЦАП для підготовки та проведення занять. До проведення таких занять доцільно залучати викладачів науковців, які здійснюють підготовку магістрів державної служби, якщо вони є в місті.

Під час складання плану підвищення кваліфікації доцільно одразу визначити з яких тем краще проводити лекції, з яких практичні заняття, з яких тренінги. Окрім традиційних форм та технологій організації навчання працівників ЦАП можна використовувати й більш ефективні – інноваційні. Однією з таких технологій є VEB 2.0. Ця технологія базується на використанні Інтернету, а її сутність полягає в тому, що в інформаційному просторі створюється спільнота людей зацікавлених у вирішенні певної практичної чи теоретичної проблеми. Члени такої спільноти професійного розвитку за допомогою існуючих в Інтернеті сервісів спілкуються, обговорюють певні проблеми, здійснюють обмін інформацією, формують бази даних, створюють підручники, посібники, розробляють методичні рекомендації, технології практичної діяльності та конкретні документи.

Глобальна мережа пропонує значну кількість інструментів (мережевих сервісів), які здатні змістовно та інструментально збагатити процес підвищення кваліфікації. Серед них можна виділити такі типи:

сервіси обміну знаннями, сервіси для збереження документів, сервіси Інтернет-спілкування, сервіси для збереження фото-, аудіо- та відеоматеріалів, геоінформаційні системи та сервіси для зберігання закладок.

Сприятливі умови для використання цієї технології забезпечує те, що всі робочі місця в ЦАП обладнані персональними комп'ютерами приєднаними до Інтернету, а в режим діяльності є час, коли відвідувачі відсутні. Технологія WEB 2.0 дозволяє залучити до вирішення актуальних проблем представників ЦАП різних міст і навіть країн. Для запровадження цієї технології в ЦАП повинен бути фахівець гарно обізнаний у інформаційних технологіях, який буде спрямовувати діяльність членів Інтернет-спільноти на вирішення важливих для розвитку співробітників завдань.

За допомогою цієї технології можна створювати бази даних, пов'язані з діяльністю ЦАП: законодавчих, нормативних документів, які регламентують надання адміністративних послуг; положень про ЦАП; посадових обов'язків працівників ЦАП; наукової та методичної літератури про діяльність ЦАП, досвід надання адміністративних послуг в Україні та інших країнах; інформаційних та технологічних карт надання адміністративних послуг; відеоматеріалів про оформлення та діяльність ЦАП. Створення баз даних створює сприятливі умови для самоосвіти, обговорення актуальних проблем діяльності ЦАП, розробки певних документів.

Соціальні сервіси дозволяють працівникам ЦАП та науковцям обговорювати наступні проблеми: напрями вдосконалення діяльності ЦАП, перспективи розширення переліку адміністративних послуг ЦАП, взаємодію ЦАП з органами публічної влади, розвиток системи заохочення працівників ЦАП, створення системи оцінки діяльності працівників ЦАП, аналіз ефективності діяльності ЦАП, формування оптимального морально-психологічного клімату в ЦАП.

За допомогою VEB 2.0 можна колективно розробляти посадові обов'язки, модельні плани роботи ЦАП, модельні плани підвищення кваліфікації, технологічні, інформаційні карти, методичні рекомендації зі спілкування з відвідувачами, опрацювання пакетів документів, організації документообігу, подолання конфліктних ситуацій, збереження працездатності, психологічної стабільності тощо.

Для організації підвищення кваліфікації можна використовувати досвід Франції, у якій розробляють дистанційні курси для державних службовців, які активно займаються з їх допомогою самоосвітою. Але для цього на державному рівні необхідно вирішити проблему розробки таких навчальних курсів, або створювати їх за допомогою технології VEB 2.0.

Про ефективність організації підвищення кваліфікації свідчать зміни в процесі та результатах діяльності державних службовців, але це не заперечує необхідності проводити оцінювання результатів навчання працівників ЦАП за допомогою тестів, аналізу результатів виконання практичних завдань, співбесіди. Тому керівникам ЦАП необхідно заздалегідь визначити форми оцінки результатів підвищення кваліфікації та познайомити працівників із технологією її здійснення. Це неминуче позитивно вплине на активність працівників та ефективність підвищення кваліфікації.

Важливою умовою вдосконалення діяльності ЦАП є організація самоосвіти працівників. Для забезпечення активного ставлення працівників до свого розвитку керівникам ЦАП необхідно:

1. Створити чітку систему оцінки діяльності підлеглих, яка дозволяє виокремити їх індивідуальні проблеми та мотивувати на саморозвиток.
2. Запровадити систему матеріального та морального заохочення якісної, результативної роботи, що буде стимулювати працівників ЦАП до пошуку ефективних засобів роботи.
3. Скомплектувати бібліотеку літератури із проблем діяльності ЦАП.

4. Створити електронну базу даних на допомогу самоосвіті працівників.

5. Залучати працівників до вивчення досвіду діяльності інших універсамів послуг.

6. Залучати працівників до проведення занять з іншими працівниками центру.

7. Давати працівникам ЦАП практичні завдання з удосконалення технологій діяльності центру, що буде стимулювати їх поповнювати свої знання та розвивати вміння.

Одним із завдань кадрової роботи є створення системи оцінки діяльності працівників. Така оцінка здійснюється відповідно до сучасних нормативних вимог, але передбачає наявність певних затверджених критеріїв. Серед них окрім загальних для всіх державних службовців показників – сформованість загальних компетенцій, які включають відповідальність, сумлінне ставлення до своїх обов'язків, дотримання етичних вимог, культура спілкування, ініціативність, активне ставлення до себе, повинні бути критерії, які відбивають специфіку й результати діяльності працівників ЦАП. Це такі критерії - як наявність у працівників необхідних для роботи в ЦАП спеціальних компетенцій, кількість відпрацьованих годин, кількість опрацьованих справ, кількість подяк та скарг громадян, внесок у вдосконалення діяльності ЦАП, активна участь у підвищенні кваліфікації.

Доцільно щоб оцінці працівників ЦАП керівниками передувала самооцінка. Такий підхід сприяє формуванню більш об'єктивного ставлення до себе працівників та керівників до своїх підлеглих. З результатами оцінки повинні бути пов'язані засоби заохочення працівників.

Для з'ясування ставлення працівників до проблем діяльності ЦАП рекомендують проводити анкетування або усне опитування. За допомогою такого опитування необхідно з'ясувати:

- Наскільки робота в ЦАП відповідає очікуванням та потребам працівника.

- Які труднощі в роботі є типовими.
- Що заважає виконувати службові обов'язки.
- Як можна підвищити ефективність діяльності ЦАП.
- Які із завдань роботи є найбільш складними.
- Яких знань недостає для виконання обов'язків.
- Наскільки ефективною є система підвищення кваліфікації.
- Чи сприятливим є морально-психологічний клімат у ЦАП.
- Чи об'єктивною та ефективною є система оцінки діяльності співробітників ЦАП.

Для забезпечення об'єктивності отриманої, таким чином, інформації, опитування краще проводити анонімно. Відповідно до вимог системи управління якістю необхідно визначити хто буде проводити опитування, терміни його проведення, хто буде опрацьовувати результати опитування, кому буде надана узагальнена інформація, хто буде приймати рішення щодо отриманої інформації.

Про ефективність кадрової роботи в ЦАП свідчить:

- Рівень задоволеності споживачів послуг.
- Рівень задоволеності працівників ЦАП.
- Тенденція до зменшення кількості скарг на діяльність працівників.
- Тенденція до збільшення обсягу адміністративних послуг.
- Низький рівень плинності кадрів.
- Відповідність рівня компетентності працівників завданням ЦАП.

Актуальною для подальшого дослідження проблемою є конкретизація вимог Закону України «Про державну службу» щодо оцінювання діяльності державних службовців.

Література

1. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України /авт. упоряд. В. П. Тимошук. – К.: Факт, 2003. – С. 494.

2. Закон України «Про державну службу» від 17.11.2011 № 4050-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу :<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>

3. Оцінка якості адміністративних послуг //Тимошук В.П., Кірмач А.В. – К.: Факт, 2005. – 88 с.

4. Сороко, В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості: навч. посіб. /В. М. Сороко. – Київ : НАДУ, 2008. – С. 104.

5. Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» / Вінницька міська рада. - Вінниця, 2009. - 25 с.

6. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: Практичний посібник, Видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване / [Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А., Коліушко І.Б., Курінний О.В., Стоян В.О., Тимошук В.П., Шиманке Д.] / За заг. Ред. Тимошука В.П. – Київ, СПД Москаленко О.М., 2011. – 432 с.

Е.Н. Хрыков Кадровая работа в центрах предоставления административных услуг

В статье рассмотрена структура кадровой работы в центрах предоставления административных услуг: организация повышения квалификации, организация самообразования, оценивание деятельности, опрос работников центров административных услуг, критерии эффективности кадровой работы.

Главное внимание уделено повышению квалификации работников, для организации которого предложено ее модельное содержание, формы и методы, обоснована инновационная технология WEB 2.0, при помощи

которой можно, опираясь на современные информационные технологии, создать сообщество профессионального роста.

E.N. Khrykov. Personnel work at the administrative service centers.

In this article the structure of personnel work at administrative service centers is analyzed, particularly: in-service professional training, self-studying, activity assessment, the survey of administrative service centers officers, the criteria for personnel work effectiveness.

The main focus is on enhancing the professional qualification, for which the model of content, forms and methods is offered. The innovative technology WEB 2.0 is analyzed in terms of its capacity to create the community for professional development, based on modern information technology.

Ключові слова: кадрова робота, центр надання адміністративних послуг, ефективність кадрової роботи, заняття із працівниками ЦАП.