

**Зелінський Сергій Едуардович,**

директор державного навчального закладу «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації», к.т.н., доцент

## **ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

На основі результатів досліджень компетентнісних підходів та методик в освіті, бізнесі та кадровому менеджменті сформовані типи компетентностей державних службовців та їх складових, які можуть бути кількісно оцінені за допомогою набору апробованих тестових методик. Зокрема, запропоновані чотири типи компетентностей для оцінювання державних службовців: професійні, соціально-особистісні, управлінські та мотиваційні. Також обґрунтований підхід для визначення моделі компетентностей для оцінки державних службовців з метою її подальшого використання в завданнях кадрового менеджменту.

**Ключові слова:** державний службовець, компетентність, компетенції, оцінювання.

Zelinsky Sergey

## **ASSESSMENT OF COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS**

Knowledge and experience are important for the professional development of any professional, including a public servant. However, often the practice shows that the availability of a wide range of knowledge and skills in a variety of a person does not determine its success and, most importantly, cannot predict future performance.

Based on the results of studies competency approaches and methodologies in education, business and personnel management types are formed competence of civil servants and their components, which can be quantified using a set of approved test

methods. In particular, proposed four types of competencies for evaluation of civil servants: professional, socially-personality, managerial and motivational. Approach is also reasonable for determination the competency model to assess civil servants with a view to its future use in problems of personnel management.

From the managerial perspective essential competency model, which is a complete list of competencies necessary for successful employee performance of its functions. Competencies are competencies model can be specific to a particular position, or they may be more general and therefore suitable for all organizations.

Model competencies for public servants is comparable to building model. Values and strategy of the public body – the foundation requirements for competence – bricks and blocks. Management of public servants on the basis of competence can sort the behavior of all employees and the public body will result in an appropriate outcome. Effective competency model must be clear and easy to understand, described in simple language, have a simple structure. Most models can be described 8–10 competencies. The more competencies includes model, the harder it is to introduce the practice of personnel management.

Today, companies, institutions, organizations and even entire countries already have their own model of competencies. Despite the fact that over the years there have been many attempts to develop universal models of competencies for different groups of workers (managers, professionals, civil servants, etc.), so far there is no universally accepted by all models of competence, and it is unlikely such a model ever since will appear as different organizations will always seek to distinguish their own, peculiar only to them, especially. Therefore, to assess public servants offered to stay in models for several types of competencies:

- Professional (This knowledge and skills that define professional duties, their level of ability to use certain categories of public servants. Knowledge relating to the Constitution, the legislative framework governing civil service, public administration, knowledge of the state language, the use of information technology, ethical and aesthetic standards);

- Socio-personal (There are over professional and managerial and necessary in any field (spiritual maturity, awareness of man's own life goals and meaning in life, understanding of self and others, the ability to understand the underlying motives);
- Managerial (Related management activities and apply for positions at all levels of governance. Can be used to assess managers at different levels in terms of managerial abilities and limitations);
- Motivational (Determine the direction of motivation of civil servants in its activities and improve).

Proposed types of competencies of civil servants belong to the group of personal and competency assessments and fully characterize all his daily activities. They can be easily detected through testing with an impressive arsenal of available and proven test methods of western and local developers.

**Keywords:** civil servant, competence, assessment.

**Зелинский Сергей Эдуардович**

## **ОЦЕНИВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

На основе результатов исследований компетентностных подходов и методик в образовании, бизнесе и кадровом менеджменте сформированы типы компетентностей государственных служащих и их составляющих, которые могут быть количественно оценены с помощью набора апробированных тестовых методик. В частности, предложены четыре типа компетентностей для оценивания государственных служащих: профессиональные, социально-личностные, управленческие и мотивационные. Также обоснован подход для определения модели компетентностей для оценки государственных служащих с целью ее дальнейшего использования в задачах кадрового менеджмента.

**Ключевые слова:** государственный служащий, компетентность, компетенции, оценивание.

**Постановка проблеми.** Знання та досвід важливі для професійного становлення будь-якого фахівця, зокрема й державного службовця. Однак, досить часто практика виявляє, що наявність широкого кола знань і різноманітних умінь у тієї чи іншої людини не визначає її успішність та, найголовніше, не дозволяє прогнозувати майбутню ефективність діяльності. Наприклад, американський фахівець з психології і мотивації досягнень Д. Мак-Клелланд визначив, що наявність диплома про вищу або середню професійну освіту в конкретного співробітника ажніак не означає його відповідність займаній посаді і взагалі здатність до роботи у сфері державного або муніципального управління [1]. Тому і з'явилися такі категорії, як компетенція і компетентність.

Водночас потрібно відзначити, що досі немає єдиної думки щодо цих понять. Незважаючи на різноманіття визначень [2–4], загальноприйнятою є думка, згідно з якою компетенція описує стандарт поведінки, який об'єднує знання, навички та особисті якості людини і визначає ефективність роботи (діяльності). Компетентність необхідно розуміти як властивість, характеристику співробітника, яка дозволяє йому найбільш ефективно виконувати ту чи іншу роботу, і спостерігається в його поведінці. Компетенції є основним змістом компетентності і базуються на окремих сторонах особистості й сформованій готовності до конкретної дії. Компетентність як інтегральна характеристика особистості поділяється на окремі компетенції.

**Метою статті** є визначення основних підходів, методів та критеріїв оцінювання компетентностей державних службовців, а також необхідність їх впровадження на державному рівні.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день сформувалося два підходи до визначення поняття «компетенція». Перший варіант (компетенція) характерний більше для британської системи менеджменту і відноситься до опису роботи та видів діяльності. У Великобританії компетенції застосовувалися в основному при розробці стандартів для основних професійних груп (основа – National Vocational Qualifications – NVQ). Другий

(компетентність) характеризує більшою мірою здібності особистості, її поведінку, і має американське коріння. У США визначаються компетенції, притаманні ефективним співробітникам, тобто визначається, що повинен робити співробітник, щоб досягти найвищої ефективності.

У Росії експертам було запропоновано відзначити найбільш значущі, з їхньої точки зору, здібності, знання, вміння, установки та соціально-особистісні якості, необхідні для швидкої адаптації в трудовому колективі, ефективної професійної та непрофесійної діяльності [5]. В результаті було виявлено, що роботодавцями затребувані такі:

- **здібності:** самостійно здобувати нові знання та вміння, планувати, організовувати свою роботу, контролювати її виконання і оцінювати результат, адаптуватися до мінливих умов життя і праці, до самопізнання і саморозвитку, використовувати персональний комп'ютер для обробки інформації, взаємодіяти з представниками інших культур, мов, релігій, до конструктивної поведінки в міжособистісних конфліктах, працювати в команді;

- **знання:** основних психологічних характеристик особистості й своїх психологічних особливостей у сфері планування, організації, мотивації і стимулювання різних видів діяльності (у тому числі ведення переговорів, самопрезентації), знання інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ), основ конфліктології;

- **вміння:** вибудовувати стратегії особистого та професійного розвитку та навчання, планувати й організовувати свою діяльність, володіти навичками міжособистісного спілкування (переконувати, доводити, відстоювати свою точку зору, будувати міжособистісні відносини), конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації, включатися в роботу існуючої групи, використовувати персональний комп'ютер, сканер, принтер, факс та Інтернет-технології для організації міжособистісного та професійного спілкування;

- **готовність:** до самостійної роботи, до постійного саморозвитку, навчання і самовдосконалення, вести здоровий спосіб життя, виявляти

терпимість до чужої точки зору, культури, вірувань, поважати права і свободи людини; працювати в колективі, брати участь у роботі політичних і громадських організацій на благо суспільства;

- **соціально-особистісні якості:** здатність до навчання, організованість, цілеспрямованість, самостійність, відповідальність, самоконтроль, самопланування, спостережливість, надійність, орієнтація на цінності, потреба в реалізації свого особистісного потенціалу, толерантність, гуманність, почуття обов'язку, критичне ставлення до інформації, зокрема поширюваної засобами масової інформації.

З управлінської точки зору важливим є визначення моделі компетенцій, яка являє собою повний перелік компетенцій, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій. Компетенції, що входять до моделі компетенцій, можуть бути специфічними для конкретної посади, або вони можуть бути більш загальними і, відповідно, придатними для всієї організації (державного органу).

Модель компетенцій для державних службовців можна порівняти з моделлю будинку (рис. 1). Цінності та стратегія державного органу - фундамент, вимоги до компетенцій – цегла та блоки. Управління державними службовцями на основі компетенцій може впорядкувати поведінку всіх службовців державного органу і дасть можливість отримати відповідний результат. Але, якщо модель не адаптована під стратегічні цілі та специфіку державного органу, то вона не буде працювати повною мірою.



Завдання та функції структурного підрозділу
Місія, цілі, стратегія, державні цінності органу влади

Рис. 1. Схематична модель компетенцій державних службовців

Ефективна модель компетенцій повинна бути ясною і легкою для розуміння, описуватися простою мовою, мати просту структуру. Більшість моделей можуть бути описані 8–10 компетенціями. Чим більше компетенцій містить модель, тим важче її впровадити в практику кадрового менеджменту.

У світі використання моделей компетенцій у сфері державної служби покликане вирішити одну з найважливіших проблем – загострення конкуренції між публічним і приватним секторами. Як показує огляд країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), моделі компетенцій торкаються різних рівнів державних службовців (табл. 1). Потрібно зауважити, що в деяких країнах (Канада, Нідерланди, Південна Корея) розроблені єдині моделі компетенцій, які застосовані для державних службовців усіх рівнів, включаючи і вищі державні посади [6].

Таблиця. 1. Моделі компетенцій (досвід провідних країн)

<b>Країна</b>	<b>Модель компетенцій</b>	<b>Цільова група</b>
Австралія	APS Values Framework (Ціннісні підстави)	Всі державні службовці
	Human Resource Capability Model (Модель людського потенціалу)	Співробітники кадрових служб
	Senior Executive Leadership Capability Model (Модель управлінського лідерства)	Керівники середньої та вищої ланки
	Integrated Leadership System (Загальна модель лідерства)	Всі державні службовці

	Competency Model (Модель компетенцій)	Керівники всіх рівнів
Бельгія	Federal Competency Model (Федеральна модель компетенцій)	Всі федеральні державні службовці
Великобританія	SCS Competency Framework (Опис компетенцій)	Вищий корпус державних службовців
	Professional Skills for Government (Професійні навички державних службовців)	Всі цивільні службовці
Данія	Code of Public Governance Excellence (Кодекс досконалості державного управління)	Керівники вищої ланки
Канада	Key Leadership Competencies (Ключові лідерські компетенції)	Всі цивільні службовці
Нідерланди	ABD Competency Model (Модель управленческих компетенций)	Керівники середньої ланки
	General competencies for the federal workforce (Загальні компетенції федеральних службовців)	Всі цивільні службовці
США	Executive Core Qualifications (Ключові вимоги до керівників)	Керівники всіх рівнів
Південна Корея	Government Standard Competency (Державний стандарт компетенцій)	Всі цивільні службовці
	Dictionary Junior Management Competency Model (Керівництво з управлінських компетенцій для менеджерів-початківців)	Вперше призначені керівники
	SCS Competency Model (Модель	Керівники вищої



	компетенцій для керівників вищої ланки)	ланки
--	---	-------

Британська система державної служби використовує компетентнісний підхід в тому вигляді, як він розвивався у Великобританії після виходу роботи Дж. Равена [7], а саме – як інтегральну систему вимог до посад, які описані поведінковими характеристиками. У 2003 році був затверджений комплекс PSG (Professional Skills for Government), що визначає перелік компетенцій державних службовців усіх рівнів – від міністрів до рядових чиновників на місцях. У систему PSG включені такі кластери компетенцій, як:

- управління іншими людьми (підлеглими, персоналом);
- фінансовий менеджмент;
- клієнтський менеджмент;
- проектний менеджмент;
- стратегічне мислення;
- робота з інформацією (ефективна комунікація, інформаційна безпека, аналіз відомостей і даних, ІТ-компетентність).

Застосування ідеї компетенцій пов'язане, насамперед, з розв'язанням досить складного завдання – оцінкою ефективності діяльності державних службовців, зокрема, у зв'язку з необхідністю побудови адекватної компенсаційної системи оплати праці.

Сьогодні компанії, установи, організації і навіть цілі країни вже мають свої власні моделі компетенцій. Незважаючи на те, що протягом багатьох років було зроблено багато спроб розробити універсальні моделі компетенцій для різних груп працівників (менеджерів, фахівців, державних службовців тощо), досьогодні не існує загальновизнаної усіма моделі компетенцій, і навряд чи така модель коли-небудь з'явиться, оскільки різні організації завжди будуть прагнути виділити свої, тільки їм властиві, особливості. Тому, для оцінки державних службовців пропонується зупинитися на моделях для декількох типів компетентностей (табл. 2).

Таблиця 2. Типи компетентностей державних службовців

Тип	Опис
Професійні	Це знання та навички, що визначають професійні обов'язки, рівень володіння ними, здатність застосування окремими категоріями державних службовців. Стосуються знань Конституції, законодавчої бази, що регламентує державну службу, засад державного управління, знань державної мови, використання інформаційних технологій, етичних та естетичних норм.
Соціально-особистісні	Мають надпрофесійний і надуправлінський характер і необхідні в будь-якій сфері діяльності (духовна зрілість, усвідомлення людиною власних життєвих цілей і сенсу життя, розуміння себе та інших людей, вміння зрозуміти глибинні мотиви поведінки).
Управлінські	Пов'язані з управлінською діяльністю і застосовуються для посад усіх рівнів управління. Можуть використовуватися для оцінки керівників різних рівнів з погляду менеджерських здібностей і обмежень.
Мотиваційні	Визначають спрямованість мотивації державного службовця в процесі його діяльності та вдосконалення.

Для державного службовця під професійною компетенцією В. Горб пропонує розуміти професійно статусні можливості зі здійснення ним державних, соціальних та особистісних повноважень у професійній діяльності, а під професійною компетентністю - особистісні можливості державного службовця, що дозволяють йому діяти конструктивно в рамках певної професійної компетенції [8].

Для оцінки професійних компетенцій державних службовців пропонується тестування з питань:

- права (основні положення Конституції, базові закони про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, запобігання та протидію корупції);
- інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ);
- державної мови;
- діловодства та документообігу;
- етикету та службової поведінки державного службовця.

Наприклад, ці питання складають основу базових кваліфікаційних вимог «Методичного інструментарію щодо встановлення кваліфікаційних вимог до посад державної цивільної служби» [9], розробленого Мінпраці Російської Федерації в 2013 році.

Соціально-особистісні компетентності (СОК) – це сукупність компетентностей, що відносяться до самої людини як до особистості і її взаємодії з іншими людьми [5]. До структури цих компетентностей входять такі особистісні якості, як здатність до навчання, організованість, самостійність, відповідальність, самоконтроль і самопланування, потреба в реалізації свого особистісного потенціалу, надійність, почуття обов'язку, орієнтація на цінності, терпимість, толерантність, гуманність, загальна культура.

При комплексній оцінці державних службовців пропонується оцінювати наступні складові СОК [10]:

- лідерство;
- комунікативні та організаторські здібності;
- конфліктність і толерантність;
- емоційний інтелект і емпатія;
- міжособистісні відносини;
- суб'єктивне ставлення;
- стресостійкість.

Під управлінською компетентністю будемо розуміти ділову якість, навичку, модель поведінки, володіння якою допомагає успішно розв'язувати певне управлінське завдання і домагатися високих результатів. Для оцінки

управлінської компетентності державного службовця пропонується використовувати оцінки наступних складових:

- здатність бути керівником;
- форма влади, яку використовує державний службовець;
- стиль управління;
- управлінські навички та прийняття рішень;
- менеджерські обмеження;
- менеджерські вміння.

Знаючи типологію мотивації державного службовця, можна ефективно керувати ним і мати оцінне значення його мотиваційної компетентності, як складової комплексної оцінки. Для отримання значень оцінок мотиваційної компетентності державного службовця може використовуватися методика, що синтезує певні типи мотивації та інструментарій їх кількісної оцінки [11].

Запропоновані типи компетентностей державних службовців відносяться до групи особистісно-компетентнісних оцінок і повною мірою характеризують всю його повсякденну діяльність. Вони можуть бути легко виявлені через тестування за допомогою великого арсеналу доступних і апробованих тестових методик західних і вітчизняних розробників.

### **Література.**

1. Вербицкий А. А. Компетентностный подход и теория контекстного обучения / А. А. Вербицкий. – М. : ИЦ ПКПС, 2004. – 84 с.
2. Хуторской А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты [Электронный ресурс] : доклад на Отделении философии образования и теоретической педагогики РАО 23 апр. 2002 г. / А. В. Хуторской. – Режим доступа : <http://eidos.ru/journal/2002/0423.htm>.
3. Зимняя, И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34–42.

4. Компетентностный подход в подготовке кадров в области гуманитарных технологий / под ред. В. Г. Зарубина, Л. А. Громовой. – СПб. : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. – 237 с.
5. Сартакова Е. М. Формирование и развитие социально-личностных компетенций студентов экономических специальностей : монография / Е. М. Сартакова, О. Н. Шахматова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2009. – 79 с.
6. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы / Е. И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 6(54). – С. 22-31.
7. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – М., «Когито-Центр», 2002. – 396 с.
8. Горб В. Компетентностный подход к аттестации и квалификационному экзамену государственных гражданских служащих / В. Горб // Государственная служба. – 2008. – № 1.
9. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http :  
www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Kvaltreb.docx](http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Kvaltreb.docx).
10. Зелинский С. Э. Методическое обеспечение оценивания социально-личностных компетентностей государственных служащих / С. Э. Зелинский [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2015/03/27>.
11. Зелинский С. Э. Оценивание мотивационной компетентности государственного служащего / С. Э. Зелинский // Вопросы управления. – 2014. – № 3(9). – С.141–147.