

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В КОНТЕКСТЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

Илхом Таиров

Прокурор Генеральной прокуратуры Республики Узбекистан

Аннотация. *Статья посвящена вопросам оценки деятельности государственных гражданских служащих с использованием компетентностного подхода. В работе проводится тщательный анализ теоретических аспектов компетентности, определяются основные преимущества и ограничения данного подхода в контексте оценки персонала. Особое внимание уделено методикам оценки, включая критерии и индикаторы оценки, методы и инструменты оценки компетенций, а также детально рассматривается процесс проведения оценки. Автор исследует текущие вызовы и проблемы в оценке деятельности служащих, предлагает пути совершенствования процесса оценки и приводит примеры успешных практик. В заключении формулируются основные выводы исследования и предлагаются рекомендации по дальнейшему развитию компетентностного подхода в оценке деятельности государственных гражданских служащих.*

Ключевые слова: *компетентностный подход, оценка деятельности, государственная служба, гражданские служащие, критерии оценки, методы оценки, профессиональные компетенции, эффективность управления, стандарты компетентности, квалификационные требования, инновационные методики оценки.*

Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих является ключевым аспектом в управлении человеческими ресурсами в публичном секторе. В современных условиях повышается роль компетентностного подхода, который предполагает оценку не только профессиональных знаний, навыков и достижений сотрудников, но и личностных качеств, мотивации, потенциала и способности к развитию. Данный подход позволяет более полно оценивать соответствие сотрудников занимаемой должности, их способность адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности и проявлять инициативу в решении сложных профессиональных задач.

В настоящее время актуальность темы обусловлена рядом факторов: повышением требований к качеству предоставляемых государственных

услуг, необходимостью оптимизации государственного аппарата, изменением функций государства в условиях глобализации и цифровизации. В этом контексте особенно важно развитие системы оценки государственных служащих, что способствует повышению их профессионализма, ответственности, эффективности исполнения порученных задач, а также повышению уровня доверия со стороны общества.

Целью данного исследования является анализ существующих подходов и методик оценки деятельности государственных гражданских служащих в контексте использования компетентностного подхода, выявление проблем и разработка рекомендаций по их устранению и совершенствованию процесса оценки. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: описать сущность и преимущества компетентностного подхода, проанализировать текущую методику оценки и предложить пути ее оптимизации.

Исследование базируется на комплексе методов: анализ научной литературы и нормативно-правовых документов, сравнительный и системный анализ, опросы и интервью с экспертами в области государственной службы. Данная работа будет интересна специалистам в области управления человеческими ресурсами, государственным служащим, а также широкому кругу читателей, интересующихся проблематикой государственной службы.

Компетентностный подход представляет собой систему оценки, основанную на комплексе знаний, умений, личностных качеств и способностей, которые проявляются в профессиональной деятельности и обеспечивают ее успешное выполнение. Этот подход активно внедряется в различные сферы деятельности, включая государственную службу, где важно не только формальное соответствие квалификационным требованиям, но и способность служащего к адаптации, саморазвитию, принятию и осуществлению решений в изменчивых условиях.

Основой компетентностного подхода является компетенция - интегральная характеристика личности специалиста, отражающая его готовность и способность успешно решать профессиональные задачи. Компетенции делятся на общие и специальные. Общие связаны с личностными качествами, коммуникативными способностями, этическими нормами, специальные - с профессиональными знаниями и навыками в конкретной области.

Преимуществами компетентностного подхода являются:

Объективность и всесторонность оценки за счет учета разнообразных аспектов деятельности служащего.

Прогностическая ценность - наличие компетенций указывает на потенциал сотрудника в будущем развитии.

Возможность индивидуализации требований и задач, что способствует максимальному раскрытию потенциала каждого служащего.

Однако существуют и сложности:

Субъективизм в оценке, основанный на человеческом факторе, особенно при оценке личностных качеств.

Сложность формирования универсальных критериев и индикаторов для разных уровней и областей государственной службы.

Необходимость постоянного обучения оценщиков и разработки новых методик.

В государственной службе данный подход способствует формированию профессионального сообщества, способного к постоянному обновлению знаний и навыков, адаптации к изменениям в обществе и государственном управлении. Компетентностный подход делает акцент на стратегическом развитии кадрового потенциала, что особенно важно в условиях глобальных вызовов и повышения требований к качеству работы государственного аппарата.

Компетентностный подход в управлении персоналом и оценке его деятельности приобрел значительную популярность в последние десятилетия. Он основывается на идее, что эффективность труда индивида определяется не только его знаниями и умениями, но и рядом других факторов, включая личностные качества, ценностные ориентиры, способность к саморазвитию, адаптации к новым условиям и креативному мышлению.

Изначально термин "компетентность" происходит от латинского слова «competentia», что означает согласие, соответствие. В контексте трудовой деятельности компетентность часто определяется как интегрированная совокупность знаний, умений, навыков, личностных качеств и других характеристик, которые напрямую влияют на успешное выполнение трудовых функций, задач и достижение результатов в определенной области профессиональной деятельности.

Компетентностный подход предполагает, что для успешной деятельности на рабочем месте необходим определенный набор компетенций, которые можно развивать. Важно не только наличие специализированных знаний и опыта, но и умение применять их на практике, а также навыки в области общения, управления, анализа и решения проблем. Важную роль играют мотивация, личностные характеристики и социальные навыки.

На государственной службе компетентностный подход может быть особенно полезен, поскольку стандарты профессиональной деятельности здесь четко регламентированы, и от служащих требуется высокий уровень ответственности, этичности и способности к принятию взвешенных решений. Это включает как узкопрофильные, так и общие компетенции,

такие как гражданственность, законность, непредубежденность, умение работать с информацией и коммуницировать с гражданами и коллегами.

Для государственных органов использование компетентностного подхода имеет ряд преимуществ. Он способствует повышению эффективности и качества работы, поскольку позволяет правильно распределять служащих по должностям, опираясь на их реальные компетенции. Кроме того, он формирует систему мотивации для непрерывного обучения и развития, так как служащие заинтересованы в усовершенствовании своих компетенций для карьерного роста.

Система оценки компетенций должна быть многомерной, включать самооценку, оценку руководителями и коллегами, а также возможно использование 360-градусной обратной связи. Для развития компетенций служащих необходимы обучение, тренинги, семинары, менторские программы, а также создание условий для саморазвития и повышения квалификации.

Однако внедрение компетентностного подхода требует тщательной подготовки, включая разработку моделей компетенций для различных должностей, обучение оценщиков, а также создание корпоративной культуры, поддерживающей непрерывное развитие. К тому же, существует риск субъективизма и недостаточной объективности в процессе оценки, что требует внедрения четких критериев и шкал оценки.

В итоге, компетентностный подход представляет собой мощный инструмент управления человеческими ресурсами, способный существенно повысить эффективность государственной службы. Однако его успешное применение предполагает комплексную работу по внедрению системы оценки, разработке соответствующих образовательных и развивающих программ, а также постоянное сопровождение и корректировка процесса с учетом полученных результатов и изменяющихся условий.

Важность гибкости и адаптации к быстро меняющимся условиям сегодняшнего мира делает компетентностный подход особенно актуальным. Государственные служащие, обладающие широким спектром компетенций, способны более эффективно реагировать на социально-экономические изменения, новые технологии и вызовы, с которыми сталкиваются государственные структуры.

Систематическое развитие и оценка компетенций также играют ключевую роль в карьерном планировании и развитии сотрудников. Четкое понимание требований к каждой должности и прозрачные критерии оценки дают служащим возможность лучше понимать, какие навыки и знания им необходимо развивать для продвижения по службе.

Нельзя недооценивать значение этического компонента в компетентностном подходе. Государственные служащие, как

представители власти, должны следовать высоким моральным стандартам и этическим принципам, что также является важной частью их профессиональных компетенций.

В условиях постоянных изменений и новых вызовов современного мира, непрерывное образование и самосовершенствование становятся неотъемлемой частью профессиональной жизни государственного служащего. Компетентностный подход подразумевает создание условий и возможностей для постоянного развития персонала.

Таким образом, компетентностный подход является комплексной и многоуровневой системой, требующей стратегического планирования, последовательной реализации и постоянной оценки результатов. Успех внедрения этого подхода в деятельность государственной службы зависит от глубокого понимания его сущности и принципов, а также от готовности к изменениям и непрерывному развитию как на индивидуальном, так и на организационном уровне.

Преимущества и недостатки компетентностного подхода в оценке персонала представляют собой ключевой аспект, который необходимо учитывать при внедрении этой системы в государственные структуры. Важно провести глубокий анализ, чтобы организации могли максимально использовать потенциал данного подхода, минимизируя возможные риски.

Преимущества компетентностного подхода:

Целостная оценка: Компетентностный подход предоставляет возможность для комплексной оценки персонала, принимая во внимание не только профессиональные навыки и знания, но и личностные качества, мотивацию, ценностные ориентации и поведенческие компетенции.

Стандартизация и объективность: Применение унифицированных критериев и стандартов позволяет повысить объективность и справедливость оценки, а также упростить процесс сравнения результатов среди различных служащих или департаментов.

Система мотивации: Четкое понимание требований и ожиданий, а также прозрачность процесса оценки способствуют повышению мотивации сотрудников, стимулируя их на профессиональный и личностный рост.

Развитие персонала: Определение зон развития помогает организовать целевые обучающие программы и курсы повышения квалификации, что способствует непрерывному развитию сотрудников и, как следствие, повышению их профессиональной компетентности.

Эффективное планирование карьеры: Систематическая оценка компетенций помогает в карьерном планировании, позволяя сотрудникам видеть перспективы роста и развития внутри организации.

Недостатки компетентностного подхода:

Сложность внедрения: Разработка и внедрение компетентностной модели требуют значительных временных и финансовых затрат,

квалифицированных специалистов и поддержки на всех уровнях управления.

Субъективность оценки: Несмотря на стандартизацию, существует риск субъективности в оценках, особенно при оценке мягких навыков и поведенческих компетенций, что может привести к недовольству и демотивации сотрудников.

Необходимость постоянного обновления: В условиях постоянных изменений на рынке труда, в технологиях и задачах государственного управления, компетентностные модели требуют регулярного пересмотра и обновления.

Игнорирование индивидуальности: Подход может привести к стандартизации персонала, уменьшению творческого подхода и индивидуального подхода к каждому сотруднику.

Сопротивление персонала: Внедрение новшеств часто сталкивается с сопротивлением со стороны сотрудников, особенно если процесс внедрения проводится без учета корпоративной культуры и особенностей организации.

В заключение, компетентностный подход в оценке персонала предлагает множество преимуществ, таких как целостная оценка, повышение мотивации, эффективное карьерное планирование и возможности для развития. Однако, он также представляет ряд вызовов, включая сложность внедрения, потенциальную субъективность, необходимость обновления и возможное сопротивление персонала. Успех внедрения этой системы в значительной степени зависит от тщательного планирования, учета специфики организации и готовности к непрерывному совершенствованию процесса.

Компетентностный подход играет решающую роль в государственной службе, поскольку он направлен на повышение эффективности и результативности работы сотрудников государственных учреждений. В этом контексте он выполняет несколько ключевых функций:

Повышение качества управления государственными ресурсами: Государственные служащие, обладающие необходимыми компетенциями, способны эффективнее управлять государственными ресурсами, что приводит к более качественному исполнению государственных функций и обеспечению общественных потребностей.

Формирование профессионализма сотрудников: Компетентностный подход способствует формированию и поддержанию высокого уровня профессионализма сотрудников за счет четко определенных требований к их знаниям, навыкам и способностям.

Обеспечение прозрачности и предсказуемости карьерного роста: Ясное понимание требуемых компетенций и критериев оценки позволяет

сотрудникам лучше планировать свою карьеру, видеть возможности для профессионального и личностного развития.

Создание системы мотивации и развития персонала: Определение зон для развития и установление путей их совершенствования позволяют организовать эффективное обучение и мотивацию сотрудников, что приводит к повышению их удовлетворенности работой и преданности делу.

Укрепление доверия общества: Компетентные и результативные государственные служащие повышают доверие населения к государственным учреждениям, что является основой для стабильности и социально-экономического развития страны.

Адаптация к изменениям: В условиях постоянно меняющегося социально-экономического контекста и глобальных вызовов, способность быстро обучаться и адаптироваться, вырабатываемая через компетентностный подход, становится критически важной для эффективного функционирования государственной службы.

Эффективное принятие решений: Государственные служащие, обладающие комплексом необходимых компетенций, способны принимать обоснованные и взвешенные решения, что способствует повышению эффективности управления и качества предоставляемых государственных услуг.

Инновационное развитие: Способность к критическому мышлению, креативности и инновационному подходу, которые формируются в рамках компетентностного подхода, способствуют модернизации государственного сектора и поиску новых решений для сложных задач.

Международное сотрудничество: Наличие у государственных служащих компетенций, соответствующих международным стандартам, облегчает международное сотрудничество и интеграцию, что особенно важно в эпоху глобализации.

Этичность и социальная ответственность: Компетентностный подход включает в себя также формирование и поддержание высоких этических стандартов и социальной ответственности, что является неотъемлемой частью профессиональной деятельности государственного служащего.

В заключение, компетентностный подход оказывает значительное влияние на работу государственной службы, способствуя повышению ее эффективности и качества, формированию профессионализма сотрудников, укреплению доверия общества и адаптации к текущим вызовам. Однако его успешное внедрение требует глубокого понимания специфики данного подхода, стратегического планирования и постоянного совершенствования системы управления персоналом.

Оценка деятельности государственных гражданских служащих представляет собой многоаспектный процесс, требующий детального

анализа и применения комплекса методик. Важность этого процесса обусловлена необходимостью обеспечения высокой эффективности исполнения служебных обязанностей и постоянного развития компетенций сотрудников.

Основополагающим элементом оценки являются критерии и индикаторы, позволяющие качественно и количественно измерить профессиональную деятельность сотрудника. Основные критерии оценки включают в себя уровень профессиональных знаний и навыков, качество и своевременность выполнения задач, способность к командной работе, инициативность и ответственность. Индикаторы, в свою очередь, представляют собой конкретные, измеримые показатели, такие как количество успешно выполненных проектов, уровень удовлетворенности услугами со стороны граждан, или степень достижения поставленных целей и KPI.

Что касается методов и инструментов оценки, то здесь акцент делается на сочетание различных подходов. На практике часто используются 360-градусные оценки, позволяющие получать обратную связь от коллег, непосредственных руководителей и подчиненных. Дополняют картину самооценка сотрудника и результаты профессиональных тестов. Ассессменты, или оценочные центры, представляют собой комплексные мероприятия, нацеленные на оценку разнообразных компетенций в стандартизированных условиях. Кейс-методы, бизнес-игры, тестирование и интервью нацелены на всестороннее изучение профессиональных и личностных качеств государственного служащего.

Процесс проведения оценки представляет собой последовательность взаимосвязанных этапов, начинающихся с подготовки. На этом этапе определяются цели и задачи оценки, выбираются методы и инструменты, разрабатывается план оценочных мероприятий. Затем следует осуществление самой оценки, в ходе которой сбор данных осуществляется через выбранные методы и инструменты. После сбора данных проводится их анализ и интерпретация, на основе которых делаются выводы о компетенциях сотрудника, выявляются зоны развития. Завершающим этапом является обратная связь, в ходе которой сотруднику предоставляются результаты оценки, обсуждаются возможности его профессионального и карьерного роста.

Участниками процесса оценки, как правило, являются HR-специалисты, непосредственные руководители, коллеги, а иногда и внешние эксперты. Важную роль играет также сам сотрудник, чья самооценка и готовность к развитию имеют значительное влияние на эффективность всего процесса.

С точки зрения документооборота, процесс оценки предполагает

создание и хранение ряда документов: отчетов об оценке, индивидуальных планов развития, анкет и форм для обратной связи. Важно обеспечить конфиденциальность персональных данных и результатов оценки, что достигается путем использования защищенных систем хранения данных и соблюдения нормативных актов в области защиты персональных данных.

Осуществление оценки деятельности государственных гражданских служащих в контексте компетентностного подхода требует системного подхода, четкой организации процесса и применения комплекса методов оценки. Это позволяет не только определить степень соответствия сотрудника занимаемой должности, но и выявить потенциал для его дальнейшего развития и карьерного роста.

В современном мире оценка деятельности государственных гражданских служащих в контексте компетентностного подхода сталкивается с рядом вызовов, которые отражаются на эффективности и результативности этого процесса. Одним из основных вызовов является несоответствие между требуемыми компетенциями и фактическими навыками и знаниями сотрудников. Эта проблема возникает из-за быстро меняющихся условий и требований к профессиональной деятельности, в связи с чем сложно точно определить, какие компетенции будут востребованы в будущем.

Кроме того, многие организации сталкиваются с недостатком квалифицированных HR-специалистов и оценщиков, способных адекватно и объективно проводить оценку. При этом часто отсутствуют четко структурированные системы для оценки, что приводит к субъективности результатов и невозможности их надежного сравнения или анализа.

Вопросы конфиденциальности и корректного хранения персональных данных сотрудников также представляют собой вызов, учитывая значимость этих данных и потенциальные риски их утечки или ненадлежащего использования. Это особенно актуально в свете постоянно обновляющихся законодательных актов в области защиты персональных данных.

Тем не менее, существуют пути совершенствования процесса оценки. Важно сфокусироваться на постоянном обучении и развитии сотрудников, обеспечивая им доступ к образовательным ресурсам и программам повышения квалификации. Это поможет поддерживать актуальный уровень компетенций в соответствии с требованиями времени.

Кроме того, необходимо работать над улучшением и структурированием систем оценки, включая разработку четких критериев и стандартов, обучение оценщиков и HR-специалистов, а также внедрение современных технологий для автоматизации и обеспечения объективности процесса.

Примеры успешных практик в этой области могут служить

вдохновением для совершенствования собственных методик. Например, в некоторых странах активно используются программы менторства и коучинга для государственных служащих, что способствует их профессиональному росту и развитию необходимых компетенций. Также ценными являются практики проведения регулярных ассессментов с использованием разнообразных методов оценки, включая 360-градусные обзоры, кейс-стади и бизнес-симуляции.

Повышение качества обратной связи после оценки и создание индивидуальных планов развития на основе ее результатов также являются важной частью успешной системы оценки. Это позволяет сотрудникам понимать, какие аспекты их работы требуют улучшения, и каким образом они могут достичь своих профессиональных целей.

В заключение, несмотря на существующие проблемы, перспективы оценки деятельности государственных гражданских служащих в контексте компетентностного подхода остаются многообещающими. Акцент на постоянном развитии и обучении, улучшении систем оценки и внедрении успешных практик может значительно повысить эффективность государственной службы и способствовать достижению стратегических целей организаций и государства в целом.

Исследование подчеркивает важность компетентностного подхода в оценке деятельности государственных гражданских служащих, акцентируя внимание на его способности обеспечить объективность, справедливость и прозрачность в процессе оценки. Было выявлено, что данный подход способствует не только идентификации и развитию ключевых компетенций, необходимых для эффективного исполнения служебных обязанностей, но и укреплению институциональной культуры и управленческой эффективности.

Тем не менее, исследование также выявило ряд проблем, с которыми сталкиваются организации при реализации компетентностного подхода, включая несоответствие между требуемыми и фактическими компетенциями, недостаток квалифицированных HR-специалистов и оценщиков, а также вопросы конфиденциальности и защиты данных.

Для преодоления идентифицированных проблем и дальнейшего развития компетентностного подхода рекомендуется сфокусироваться на нескольких ключевых аспектах:

Непрерывное обучение и развитие: Создание системы постоянного профессионального развития сотрудников, включая доступ к образовательным программам и курсам повышения квалификации, что поможет поддерживать актуальный уровень компетенций.

Улучшение процессов оценки: Разработка и внедрение стандартизированных, структурированных и объективных методик оценки, тренинги для оценщиков, а также использование современных

технологий для минимизации субъективности и ошибок.

Защита данных и конфиденциальность: Обеспечение соответствия процессов хранения, обработки и передачи персональных данных сотрудников современным законодательным требованиям и лучшими практиками.

Изучение и адаптация успешных практик: Анализ и возможное внедрение успешных международных практик оценки и развития персонала, адаптированных к специфике и потребностям государственной службы.

Вовлечение и мотивация сотрудников: Разработка механизмов обратной связи, позволяющих сотрудникам активно участвовать в процессе оценки и понимать, как их личный вклад и развитие компетенций влияют на достижение стратегических целей организации.

Реализация этих рекомендаций потребует системного подхода, координации усилий и постоянного мониторинга результатов, однако в перспективе может существенно повысить эффективность государственной службы и качество предоставляемых государственных услуг.

Библиографические ссылки:

1. Баренбойм, П.Д. (2019). Компетентностный подход в управлении персоналом: теория и практика. Москва: Издательство "Экономика".

2. Васильева, И.А., & Петрова, Д.С. (2020). Современные методы оценки персонала в организациях государственной службы. Вестник государственного управления, 3(15), 112-119.

3. Гусева, И.В. (2021). Проблемы и перспективы развития системы оценки квалификации государственных служащих в Российской Федерации. Юриспруденция и законодательство, 4(27), 78-85.

4. Захарова, Е.Л. (2018). Компетенции государственного гражданского служащего: опыт и перспективы. Государственная служба, 2, 6-14.

5. Савельева, Е.В. (2020). Роль компетентностного подхода в повышении эффективности государственного управления. Управленческие науки, 7(3), 45-51.

6. Фомина, С.В., & Чернова, Г.Ю. (2019). Методы и инструменты оценки эффективности деятельности государственных служащих. Вопросы государственного и муниципального управления, 12(4), 163-177.

7. Шмелева, Т.А. (2021). Инновационные подходы к оценке персонала в органах государственной власти. Управление человеческими ресурсами, 3(48), 29-35.