

Сочинська-Сибірцева І.М.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнського національного технічного університету

Sochynska-Sybirteva Iryna

Ph.D. in Economics, Associate Professor
Central Ukrainian National Technical University

УПРОВАДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМУ ОЦІНКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

INTRODUCTION OF COMPETENCE APPROACH TO THE ASSESSMENT SYSTEM OF PUBLIC SERVANTS

У статті визначається сутність компетентнісного підходу, характеризуються складові елементи та особливості оцінки персоналу державної служби, а також обґрунтовуються можливості впровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. Особлива увага приділяється визначенню поняття «професійна компетентність». Оцінювання професійної компетентності в системі державного управління рекомендовано здійснювати шляхом вимірювання специфічної здатності: ефективно виконувати конкретну діяльність у сфері державної служби; використовувати знання та вміння на робочому місці на рівні встановлених стандартів; застосовувати знання і вміння у невизначених і динамічних умовах системи державного управління; відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів; проявляти етичні та ділові якості державного службовця. Зроблено висновок, що впровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців має ґрунтуватися на застосуванні інноваційних технологій у вищій освіті у напрямі введення нового покоління стандартів. Такий підхід є основою для розроблення паспорта посади державного службовця з чітким визначенням професійних компетентностей для кожної з посад на державній службі.

Ключові слова: компетенція, професійна компетентність, компетентнісний підхід, система оцінки, державний службовець, паспорт посади.

В статье определяется сущность компетентностного подхода, характеризуются составляющие элементы и особенности оценки персонала государственной службы, а также обосновываются возможности внедрения компетентностного подхода в систему оценки государственных служащих. Особое внимание уделяется определению понятия «профессиональная компетентность». Оценивание профессиональной компетентности в системе государственного управления рекомендуется осуществлять путем измерения специфической способности: эффективно выполнять конкретную деятельность в сфере государственной службы; использовать знания и умения на рабочем месте на уровне установленных стандартов; применять знания и умения в неопределенных и динамических условиях системы государственного управления; ответственно выполнять обязанности и достигать запланированных результатов; проявлять этические и деловые качества государственного служащего. Сделан вывод, что внедрение компетентностного подхода в систему оценки государственных служащих должно основываться на применении инновационных технологий в высшем образовании в направлении введения в действие нового поколения стандартов. Такой подход является основой для разработки паспорта должности государственного служащего с четким определением профессиональных компетентностей для каждой из должностей на государственной службе.

Ключевые слова: компетенция, профессиональная компетентность, компетентностный подход, система оценки, государственный служащий, паспорт должности.

Within the strategy for reforming public administration, priority is given to the issues of personnel competence in the public service. It is in this context that the main directions of personnel reforms in the framework of the state personnel policy have been determined, since the competitiveness and socio-economic development of the state depends on the quality level of staffing, the professionalism of the public servants. The results of research by scientists give grounds to assert that the management of public service personnel today is carried out without taking into account the systematic assessment of public servants. Reducing professionalism, insufficient level of staff involvement and satisfaction negatively affect the performance of government agencies. As practice shows, the public servants, for various reasons, are not engaged in the systemic development of their professional level. Given the high level of intensity of professional activity, specific difficulties in the public service, problems in the personal and professional development of public servants complicate the process of disclosing human potential. The article

defines the essence of the competence-based approach, characterizes the constituent elements and features of the assessment of public service personnel and substantiates the possibility of introducing the competence-based approach to the system of assessing public servants. Particular attention is paid to the definition of the "professional competence" concept. It is recommended to assess professional competence in the public administration system by measuring the specific ability: effectively carry out specific activities in the public service; use knowledge and skills in the workplace at the level of established standards; apply knowledge and skills in the uncertain and dynamic conditions of the public administration system; responsibly perform duties and achieve planned results; demonstrate the ethical and business qualities of a public servant. It is concluded that the introduction of a competency-based approach to the assessment system of public servants should be based on the use of innovative technologies in higher education, in the direction of introducing a new generation of standards. This approach is the basis for the development of a passport for a public servant position with a clear definition of professional competencies for each of the positions in the public service.

Keywords: competence, professional competence, competence-based approach, assessment system, public servant, position passport.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стратегія реформування державного управління акцентує увагу на реформуванні державної служби. Пріоритетного значення набувають питання компетентності персоналу у сфері державної служби. Саме у такому контексті визначено основні напрями кадрових реформ у рамках державної кадрової політики, оскільки від якісного рівня кадрового забезпечення, професіоналізму державних службовців залежать конкурентоспроможність та соціально-економічний розвиток держави.

Законом України «Про державну службу» передбачено модернізувати систему пошуку, відбору, професійного та кар'єрного розвитку, оцінювання та винагороди персоналу в органах державної влади, головним пріоритетом якої має стати професійна компетентність державних службовців [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідження практики використання компетентісного підходу у сфері державної служби дають змогу стверджувати, що окремі питання компетентностей державних службовців досить ґрунтовно висвітлюються у працях українських учених С. Григор'євої [2], С. Зелінського [3], О. Ільїної [4], С. Лейко [5], В. Малиновського [6], О. Оболенського [7], О. Слюсаренко [8]; питанням побудови моделей компетентностей в системі HR-менеджменту присвячено роботи зарубіжних учених: М. Армстронга [9], Р. Бояціса [10], Т. Кокерілла [11], А. Снайдера, Х. Ебелінга [12] та ін. Авторі досліджують питання побудови ефективної системи управління персоналом державної служби, визначають вимоги до формування професійних компетентностей державних службовців.

Результати досліджень науковців дають підстави стверджувати, що управління персоналом державної служби сьогодні здійснюється без урахування системності оцінювання державних службовців. Зниження професійності, недостатній рівень залученості і задоволення персоналу негативно впливають на результативність діяльності державних органів. Як показує практика, державні службовці з різних причин не займаються системним розвитком свого професійного рівня. Ураховуючи високий рівень напруженості професійної діяльності, специфічні труднощі у сфері державної служби, проблеми в особистісно-професійному розвитку державних службовців

ускладнюють процес розкриття кадрового потенціалу, що гальмує досягнення вищого рівня компетентності для здійснення професійної діяльності.

Необхідно відзначити, що нині питання оцінки державних службовців, зважаючи на їх актуальність і практичну затребуваність, потребують подальшого теоретичного та практичного дослідження, оскільки вони сприятимуть активізації впровадження наукових досягнень, сучасних принципів і методів управління в практику оцінки державних службовців.

Актуальність вищеназаних проблем, їх недостатнє теоретичне і практичне розроблення визначили вибір напряму дослідження і формулювання цілей статті.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає у дослідженні особливостей оцінки персоналу державної служби та визначенні можливостей упровадження компетентісного підходу в систему оцінки державних службовців.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У межах даного дослідження ми виходимо з позицій, що компетентістний підхід до розвитку кадрового потенціалу державної служби має передбачати оцінювання не лише знань, умінь і навичок персоналу. Пріоритетну роль сьогодні відіграють персональні якості та моральні цінності, а також інноваційні моделі поведінки державного службовця, що допомагають реалізувати людський капітал та професійний потенціал у практичній діяльності.

Особливостями використання компетентісного підходу до оцінки персоналу державних органів ми визначаємо такі:

1) головним складником компетентісного підходу є особистість (державний службовець), яка характеризується внутрішньою мотивацією до ефективного виконання своєї професійної діяльності, наявністю високого рівня лояльності і відданості професії, ставленням до своєї професії як до цінності;

2) продуктивне й ефективне виконання роботи (посадових обов'язків), високий рівень залученості і задоволеності завдяки наявності у державного службовця такої внутрішньої характеристики, як компетентність;

3) зміст компетентності державного службовця визначається переліком конкретних компетенцій, під якими ми розуміємо не просто знання, вміння та навички, придбані за час навчання (професійної підго-

товки, підвищення кваліфікації), а й знання, вміння та навички, які необхідні для роботи в певних умовах та за конкретних обставин, здатність виконувати конкретні професійні завдання, дії або функції, які визначені вимогами посадових інструкцій і нормативних документів.

Результатом визначення таких особливостей є повна характеристика поняття «професійна компетентність», носієм якої й є головний суб'єкт системи державного управління – особистість – державний службовець.

Законом України «Про державну службу» [1, с. 2] термін «професійна компетентність» визначено як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку. Це означає, що просування по службі здійснюється виключно з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків, а державні службовці зобов'язані постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та вдосконалювати організацію службової діяльності.

Ми переконані, що базовою ознакою поняття «професійна компетентність» у системі державного управління виступає спеціалістська здатність:

а) ефективно виконувати конкретну діяльність у сфері державної служби шляхом використання наявних спеціальних знань, умінь, предметних навичок і способів мислення державного службовця;

б) використовувати знання та вміння на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до цієї роботи;

в) застосовувати знання й уміння у невизначених і динамічних умовах системи державного управління;

г) відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів, знаходити вирішення у нестандартних ситуаціях;

г) проявляти етичні та ділові якості державного службовця, необхідні для досягнення запланованих результатів професійної діяльності.

У Концепції адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу зазначено, що діюча в Україні система державної служби має певні проблеми, які потребують подальшого розв'язання, у тому числі шляхом адаптації цього інституту до стандартів ЄС. Зокрема, це стосується впровадження єдиної системи оцінювання роботи державних службовців у цілому, у тому числі об'єктивної оцінки керівного персоналу у сфері державної служби.

Практика доводить, що критерії для оцінювання керівників, які займають вищі посади державної служби (категорія А) та середнього рівня (категорія Б), мають свої особливості. Зокрема, для керівників категорії А можна виділити такі критерії:

– здатність до ефективного управління й координації діяльності органу державної влади та його структурних підрозділів;

– готовність до реалізації державної політики;

– здатність приймати управлінські рішення та відповідати за їхні наслідки, прогнозувати їх результати;

– уміння виявляти, розвивати й ефективно реалізовувати власні професійні здібності та потенціал і творчі можливості підлеглих;

– здібності та вміння аналізувати проблеми і визначати пріоритети державної політики на всіх рівнях управління: центральному, регіональному, місцевому та вміння їх розв'язувати;

– уміння оперативно приймати раціональні управлінські рішення у кризових ситуаціях з урахуванням викликів та ризиків;

– готовність до змін, постійного вдосконалення, впровадження інновацій та реалізації проєктів;

– здатність раціонально розподіляти управлінський ресурс, контролювати діяльність підлеглих і виконання прийнятих рішень.

Сутність компетентнісного підходу до оцінювання керівного персоналу державної служби ґрунтується на таких положеннях:

– урахування сфери діяльності та профілю базової підготовки в процесі формування компетентностей, необхідних для виконання основних професійних функцій;

– набуття основних компетентностей: технологічної, комунікаційної, соціальної, особистісної;

– формування спеціальних компетентностей, які дають змогу ефективно діяти на конкретному робочому місці, пов'язані з функціями конкретної посади, що визначаються посадовою інструкцією.

Таким чином, професійна компетентність має передбачати перетворення здатності державного службовця застосовувати знання, уміння і навички у відповідні дії, типи (способи) мислення і поведінки, що дають змогу державним службовцям професійно реалізовувати покладені на них обов'язки служіння народу України, реалізовувати демократичні права і свободи громадян, сприяти розвитку громадянського суспільства. При цьому професійна компетентність не може бути представлена стандартним набором певних характеристик особи, оскільки характеристики професійної компетентності перебувають у постійній трансформації.

Отже, запровадження компетентнісного підходу у систему HR-менеджменту державних органів потребує від керівників державної служби та посадових осіб, зайнятих на державній службі, спеціальних знань у цій сфері. Системна робота має здійснюватися у напрямі розроблення, запровадження і за необхідності оновлення відповідної нормативної бази, а саме:

1) типових вимог до професійної компетентності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» [1, с. 15 (ч. 1, п. 1)];

2) спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» [1, с. 20 (ч. 3)];

3) професійних стандартів державних службовців [1, с. 13 (ч. 3, п. п. 5, 8)].

Реформування системи державної служби в подальшому передбачає вирішення завдань щодо розвитку керівного персоналу, які потребують створення системи незалежного оцінювання керівних кадрів, що ґрунтується на вдосконаленні профілів компетентності для всіх керівних посад у системі держав-

ної служби та створенні мережі незалежних центрів оцінювання претендентів на керівні посади.

Один із найпоширеніших поглядів на цю проблему ґрунтується на застосуванні інноваційних технологій у вищій освіті, що зумовлені цілою низкою перетворень, серед яких – розроблення та введення в дію нового покоління стандартів, побудованих на компетентнісному підході.

Міністерством освіти і науки України 04.08.2020 затверджено Стандарт вищої освіти України: другий

(магістерський) рівень, галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» [13]. Стандарт вищої освіти містить компетентності, що визначають специфіку підготовки магістрів зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та результати навчання, які виражають, що саме здобувач повинен знати, розуміти та бути здатним виконувати після успішного завершення освітньої програми. Вони узгоджені між собою та відповіда-

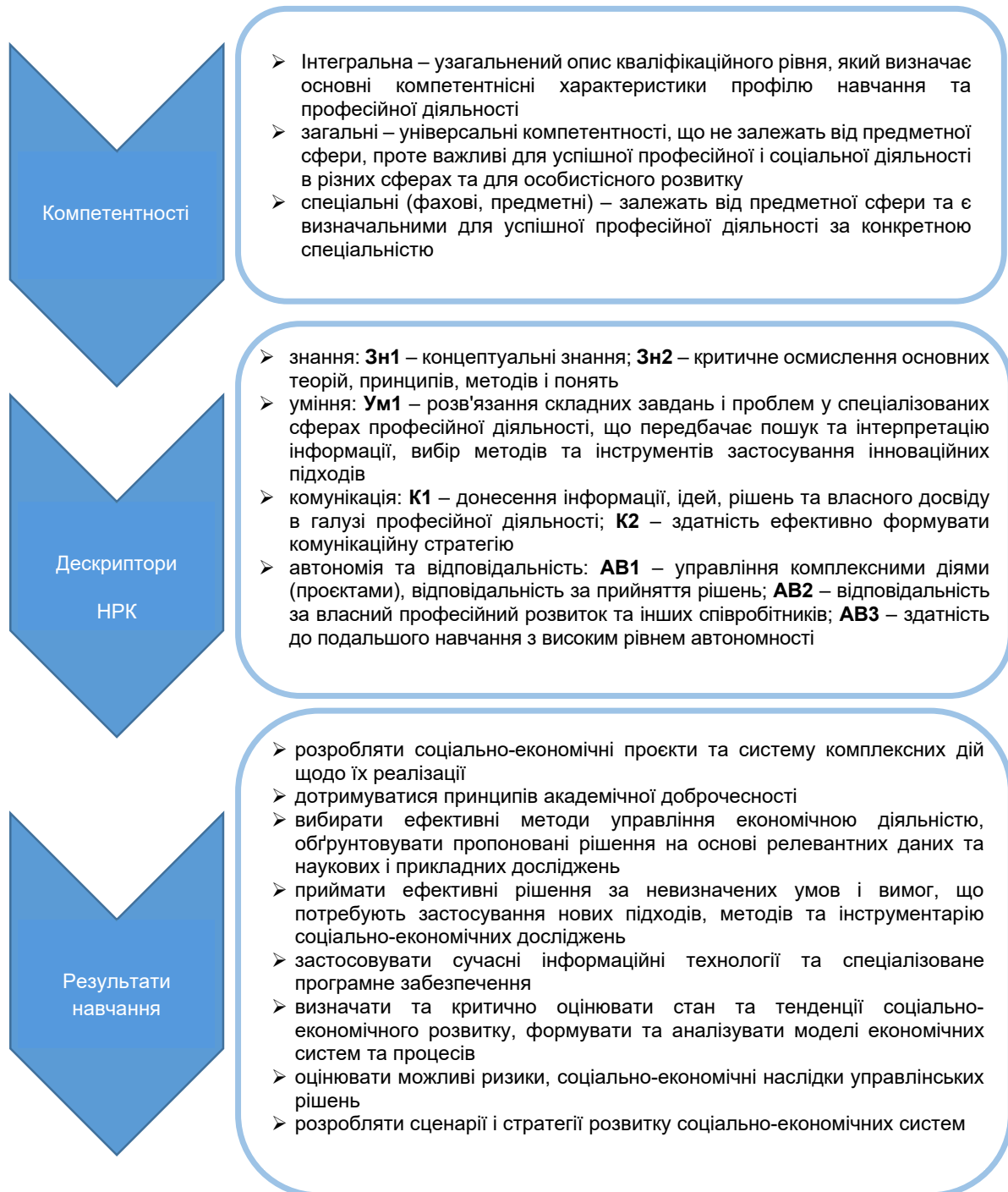


Рис. 1. Складові елементи компетентнісного підходу підготовки магістрів зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Джерело: складено авторами за [13]

ють дескрипторам Національної рамки кваліфікацій (НРК). Заклад вищої освіти самостійно визначає перелік дисциплін, практик та інших видів навчальної діяльності, необхідний для набуття означених Стандартом компетентностей.

Об'єктами вивчення є принципи і закономірності функціонування системи публічного управління та адміністрування як сукупності інститутів державного управління, місцевого самоврядування, громадянського суспільства відповідно до покладених на них функцій і повноважень; відносини, явища, процеси, моделі та механізми, що характеризують прояви публічного управління та адміністрування на вищому, центральному, регіональному та місцевому рівнях.

Згідно зі Стандартом, здобувачі спеціальності повинні оволодіти трьома видами компетентностей: інтегральними, загальними і спеціальними (фаховими, предметними) та досягнути запрограмованих результатів навчання на належному рівні. Складові елементи компетентнісного підходу наведено на рис. 1.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців доцільно здійснювати у напрямі розроблення паспорта посади державного службовця. Паспорт посади дає змогу визначити конкретні функціональні обов'язки та права державних службовців, а також створює можливості для реалізації вимог чинного законодавства щодо правового статусу державних службовців. Паспорт повинен містити перелік чітко визначених професійних компетентностей для кожної з посад в органах державної влади і складатися з таких частин: а) основний складник, який містить освітній компонент: знання, вміння, навички; б) варіативний складник, який описує професійні компетентності: комунікація та взаємодія, лідерство, управління змінами, управління ефективністю; в) унікальний складник, що визначає зміст участі державного службовця в процесі прийняття управлінських рішень та його місце в реалізації публічної послуги; відповідальність: політична, юридична, соціальна, професійна.

Бібліографічний список:

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Ост. ред. 15.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 01.07.2021).
2. Григор'єва С.М. Підготовка фахівців з державного управління на основі компетентнісного підходу як необхідна умова професіоналізму державних службовців. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 100–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_30 (дата звернення: 02.06.2021).
3. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.
4. Ільїна О.А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та управління національним господарством*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/13.pdf (дата звернення: 05.06.2021).
5. Лейко С.В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15 (дата звернення: 08.06.2021).
6. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2003. 160 с.

7. Оболенський О.Ю. Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.
8. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку. *Вісник НАДУ*. 2006. № 2. С. 123–132.
9. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / под ред. С.К. Мордовина ; пер. с англ., 10-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 848 с.
10. Boyatzis R.E. The competent manager: A model for effective performance. New York : Wiley., 1982. 308 p.
11. Cockerill T. The kind of Competence for Rapid Change. *Personnel Management*, September 1989. P. 52–56.
12. Targeting a Company's Real Core Competencies / Amy V. Snyder, H. William Ebeling, Jr. *Journal of Business Strategy*. № 13(6). P. 26–32.
13. Стандарт вищої освіти України. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf?fbclid=IwAR14Kzc6TVYfqZTAGNSgx_5W89-w5GRmP3buqK1Q0jLlo6RSVgh_ZQ_oQv8 (дата звернення: 10.07.2021).

References:

1. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy (2017) [On civil service: Law of Ukraine] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (accessed 01 July 2021).
2. Hryhorieva S.M. (2010) Pidhotovka fakhivtsiv z derzhavnoho upravlinnia na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu yak neobkhdna umova profesionalizmu derzhavnykh sluzhbovtiv [Training of public administration specialists on the basis of the competence approach as a necessary condition for the professionalism of civil servants]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp.100–102. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_30 (accessed 02 June 2021).
3. Zelinskyi S.E. (2016) Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtiv: monohrafiia [Theoretical and methodological principles of comprehensive evaluation of civil servants]. Kyiv: NADU, 296 p.
4. Ilyina O.A. (2013) Systemno-kompetentnisnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpriemstva [System-competence approach to managing the development of human resources of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/13.pdf (accessed 05 June 2021).
5. Leiko S.V. (2013) Poniattia «kompetentsiia» ta «kompetentnist»: teoretychnyi analiz [The concept of «competence» and «competency»: a theoretical analysis]. *Pedagogichni protsesy: teoriia i praktyka. Zb. nauk. pr.*, no. 4. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15 (accessed 08 June 2021).
6. Malynovskiy V.Ya. (2003) Derzhavna sluzhba: teoriia i praktyka [Civil service: theory and practice]. Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Ataka, 160 p.
7. Obolenskyi O.Yu. (2006) Derzhavna sluzhba [Public Service]. Pidruchnyk. Kyiv: KNEU, 472 p.
8. Sliusarenko O. (2006) Struktura ta komponentnyi sklad, pokaznyky i kryterii otsiniuvannia profesiinoi kompetentnosti derzhavnoho sluzhbovtsia yak osnova yoho kariernoho rozvytku [Structure and component composition, indicators and criteria for assessing the professional competence of a civil servant as a basis for his career development]. *Visnyk NADU. Zb. nauk. pr.*; redkol.: V.T. Naniivska (holov. red.) [ta in.]. Kyiv: Vyd-vo NADU, no. 2. pp. 123–132.
9. Armstrong M. (2012) Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy [Human resource management practice] Pod red. S.K. Mordovyna. Per. s anhl. 10-e yzd. SPb.: Pyter, 848 p.

10. Boyatzis R.E. (1982) *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley, 308 p.
11. Cockerill T. (1989) The kind of Competence for Rapid Change. *Personnel Management*, September, pp. 52–56.
12. Targeting a Company's Real Core Competencies / Amy V. Snyder, H. William Ebeling, Jr. *Journal of Business Strategy*, no. 13 (6), pp. 26–32.
13. Standart vyshchoi osvity Ukrainy (2020) [Standard of higher education in Ukraine] Available at: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf?fbclid=IwAR14Kzc6TVYfqZTAGNS-gx_5W89-w5GRmP3buqK1Q0jLlo6RSVgh_ZQ_oQv8 (accessed 10 July 2021).