

В. М. Захаров

Белгородский государственный университет, директор Института управления, кандидат социологических наук (308000, г. Белгород, ул. Победы, д. 85, корп. 14)

ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Раскрыта технология оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих. Выделены и рассмотрены следующие технологические этапы: определение функций оценки, определение цели и задач оценки уровня профессиональных компетенций, создание прототипа профессиональных компетенций, операционализация профессиональных компетенций, определение уровней базового развития (выраженности) компетенции, выбор метода оценки, построение модели профессиональных компетенций, конструирование профиля профессиональных компетенций, оценка профессиональной компетентности, разработка индивидуальной программы профессионального роста.

государственная и муниципальная службы; профессиональная компетентность; управление; оценка; технология

Процесс реформирования и развития системы государственного управления в современной России включает в себя обновление кадровой составляющей государства в решении стратегических задач инновационного развития. Новые вызовы — масштабная трансформация экономики, модернизация социальных структур и взаимодействий, нарастание неопределенности внешней среды, увеличение цены стратегической ошибки требуют от управленческих кадров новых профессиональных компетентностей. Современные управленцы должны опережать других людей в видении проблем, способах и технологиях их решений, прогнозе рисков, должны быстро принимать решения и брать ответственность на себя, быть лидерами перемен.

Актуальное значение приобретают в этой связи оценка компетенций и компетентности государственных и муниципальных служащих, обеспечение адекватности этой оценки, определение траекторий профессионального роста управленцев. Позитивный опыт в этом направлении накоплен в отдельных российских регионах. Так, в Белгородской области налажена системная работа по развитию профессиональных компетентностей управленческих кадров посредством реализации пилотных проектов и целевых программ.

Цель предлагаемой статьи — раскрытие технологии оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих, которая используется в Белгородской области.

Технология оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих (в дальнейшем — технология оценки) состоит из нескольких этапов, и прежде чем приступить к их рассмотрению, уточним содержание понятий «компетенция» и «компетентность». Компетенция — модель поведения, используемая для достижения желаемых результатов, иными словами, это права и способность служащего решать конкретные задачи

и выполнять важные функции, реализуемые при наличии у него компетентности. Компетентность — совокупность знаний, умений, навыков, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области. Компетентность — это больше *должное*, тогда как компетентность — больше *сущее*.

Исходным этапом технологии оценки является определение ее возможных функций.

1. Определение функций оценки. В поведении и деятельности человека оценка выполняет несколько функций. Когда, скажем, директор предприятия изучает и сопоставляет профессиональные качества кандидатов на должность главного инженера, то он обращается тем самым к *селективной* функции оценки. Социолога, исследующего оценки и мнения респондентов, интересует уже их *познавательная* функция. Еще одна — *регулятивная* — функция оценки проявляется в том, что она фиксирует степень соответствия действий человека принятой норме или ценности и в случае отклонения ориентирует его на соответствующие изменения в поведении и деятельности. *Мотивационная* функция оценки выражается в том, что она побуждает к определенным действиям.

2. Определение цели и задач оценки уровня профессиональных компетенций. Цель оценки — установление соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, подготовка рекомендаций по совершенствованию кадрового потенциала организации. Задачи оценки уровня профессиональных компетенций специалистов:

- оценка трудового, творческого и управленческого потенциала сотрудников, особенности мышления;
- оценка потребности в развитии и совершенствовании управленческих качеств руководящих работников;
- выявление сотрудников, обладающих потенциалом для последующего продвижения;
- разработка комплексных программ развития персонала.

3. Создание прототипа профессиональных компетенций. Прототип — первоначальный вид, форма чего-либо, являющиеся предшественником, образцом последующего. Это — абстрактный образ, воплощающий множество сходных форм одного и того же объекта, фиксирующий его типичные свойства. На основе статистического анализа был сформирован прототип компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих Белгородской области, который составил 25 основных компетенций с не пересекаемыми зонами знаний, навыков и умений и с индикатором проявления (выраженности) компетенций. При создании прототипа были выделены кластеры, т.е. наборы тесно связанных между собой компетенций. Кластеры компетенций формируются из набора тесно взаимосвязанных компетенций из прототипа для дифференцированного подхода в создании моделей.

1. Управленческие компетенции — применяются только для руководящих должностей, включая заместителей начальников отделов, консультантов, ориентированы на эффективное поведение в сфере управления. Кластер управленческих компетенций включает:

- У1 — стратегическое планирование;
- У2 — принятие решений;
- У3 — тайм-менеджмент;
- У4 — организационная деятельность;
- У5 — ориентация на результат;

У6 — контроль и оценка.

2. *Административные компетенции* — определенные стандарты поведения, отражающие основные ценности и стратегические направления государственного и муниципального органа. Применяются для всех должностей государственной гражданской и муниципальной службы. В кластер административных компетенций входят:

A1 — государственность мировоззрения;

A2 — демократичность;

A3 — следование социальным стандартам и требованиям служебной этики;

A4 — владение средствами устного и письменного общения на русском языке.

3. *Базовые профессиональные компетенции* — подходят для всех должностей в государственном органе, отражая общую и специфическую направленность деятельности. Базовые компетенции необходимы для выполнения функций в соответствии с группой должностей. Кластер базовых профессиональных компетенций включает:

ПБ1 — системное мышление;

ПБ2 — гибкость мышления;

ПБ3 — ответственность;

ПБ4 — стремление к развитию;

ПБ5 — эффективная коммуникация;

ПБ6 — лидерство;

ПБ7 — творчество и инновационность.

4. *Специфические профессиональные компетенции* — необходимы для выполнения отдельных функций по курируемым вопросам. В этот кластер входят:

ПС1 — нормативность;

ПС2 — понимание структуры общественных институтов;

ПС3 — владение делопроизводством;

ПС4 — навыки проектного управления;

ПС5 — понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления;

ПС6 — владение информационно-коммуникативными технологиями;

ПС7 — знание законодательства по предметной области деятельности;

ПС8 — специальные знания и умения по предметной области деятельности.

4. *Операционализация профессиональных компетенций.* Специфика данного этапа оценки заключается в раскрытии содержания каждой из выделенных компетенций. Так, например, компетенция «стратегическое планирование (определение и постановка целей)» включает следующие содержательные компоненты:

– четко представляет цели органа исполнительной власти, государственного органа области и связанные с ними цели подразделения;

– определяет приоритеты достижения целей подразделения в соответствии с целями органа исполнительной власти, государственного органа области;

– определяет и устанавливает ясные цели сотрудникам подразделения;

– устанавливает критерии достижения для каждой цели с учетом измеряемых показателей;

– пересматривает цели и адаптирует их к изменяющимся условиям;

- четко представляет цели и конечный результат собственной деятельности;
- расставляет приоритеты в достижении целей собственной деятельности и критерии их выбора;
- определяет промежуточные цели с учетом условий достижения конечной цели;
- контролирует и оперативно корректирует промежуточные цели с учетом изменяющейся ситуации;
- сопоставляет полученный и запланированный результат;
- учитывает потенциальные угрозы и возможности.

Аналогичным образом раскрывается содержание всех остальных профессиональных компетенций.

5. Определение уровней базового развития (выраженности) компетенции.

Уровни базового развития (выраженности) компетенции подразделяются на:

А (4) — уровень мастерства, лидерский уровень (намного превышает ожидаемый уровень). Данный уровень развития компетенций необходим только для руководителей.

Б (3) — уровень высокой компетентности (сильный уровень). Предполагается особо высокий уровень развития умений.

В (2) — уровень базовой компетентности (уровень опыта). Базовый уровень, необходимый и достаточный для специалиста.

Г (1) — уровень ограниченной компетентности (уровень развития) (приемлемый, но недостаточный). Компетенция недостаточно развита (нормальный уровень, требуется и возможно развитие).

Д (0) — уровень некомпетентности (неудовлетворительный уровень). Данный уровень используется в конкурсных процедурах на замещение вакантной должности.

Определение уровней профессиональной компетенции можно показать на примере компетенции «знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)»:

А — знание законодательства по направлению деятельности на уровне мировой практики, федеральных и региональных нормативных актов страны и субъекта РФ;

Б — знание законодательства по направлению деятельности на уровне страны и субъекта РФ;

В — знание основных законодательных актов по направлению деятельности на уровне страны и субъекта РФ;

Г — недостаточное знание основных законодательных актов по направлению деятельности на уровне страны и субъекта РФ;

Д — не выражена.

6. Выбор метода оценки. Имеется несколько методов оценки. Важное значение имеет выбор оценочного метода, релевантного характеру оцениваемой компетенции. Выделим и рассмотрим наиболее распространенные методы оценки.

1. Групповые упражнения, моделирующие типичные ситуации профессиональной деятельности и нацеленные на диагностирование мыслительных и управленческих способностей персонала, схем взаимодействия в группе, коммуникативных навыков, ролевого репертуара. Групповые упражнения проводятся несколькими способами:

– *групповая дискуссия* — коллективное обсуждение какого-либо вопроса, при котором происходит коллективное сопоставление информации, мнений,

идей, предложений ее участников. Возможности групповой дискуссии чрезвычайно широкие: для ассессмента на первый план выходят диагностические и запускающие процесс изменений;

– *мозговой штурм* (мозговая атака) — наиболее свободная форма дискуссии, запускающая процесс креативного (творческого) мышления. Главная функция этой технологии — обеспечение процесса генерирования идей без их анализа и обсуждения участниками. Мозговой штурм основан на принципе синергии — увеличение общего группового потенциала, приводящего к эффекту повышения потенциала в сопоставлении с суммарным потенциалом участников группы;

– *ролевые игры* — имитация реального процесса, характерного для различных деловых ситуаций, разыгрываемого по заданным или придуманным участниками правилам. Правила задаются в виде ролей — моделей поведения;

– *организационно-управленческие игры* проводятся на материале реальных и актуальных проблем организации;

– *слалом* — разновидность ролевой игры с вариативностью ролевого репертуара участников игры в условиях ограниченного времени. Отличительные признаки: многоальтернативность решений, наличие вариативности ролей, различие целей участников игры, исполняющих разные роли, взаимодействие ролей в условиях ограниченного времени, индивидуальное оценивание деятельности участников игры, наличие управляемого эмоционального напряжения;

– *анализ проблемных ситуаций (кейс-стади)* — это деловая игра, сочетающая в себе профессиональную деятельность с игровой и основанная на решении микропроблем, максимально приближенных к реальным бизнес-проблемам.

2. *Специальные упражнения: организационный тест и другие*, нацеленные на диагностирование мыслительных и управленческих способностей персонала. Специальные упражнения — письменные задания, которые позволяют моделировать типичные для целевой деятельности (должности) задачи в связи с теми качествами (компетенциями), которые необходимы для их решения. Рабочая ситуация представляется, как правило, в виде разрозненной рабочей информации. За ограниченное время оцениваемый должен самостоятельно проанализировать ее и принять необходимые решения в области проектирования и планирования своей деятельности, запроса информации, формулирования рабочих заданий подчиненным. В качестве примера можно привести «Организационный тест, который представляет собой письменное упражнение, моделирующее процесс работы специалиста с разноплановой, минимально структурированной письменной информацией, принятие решений на ее основе и проектирование их реализации в заданных условиях. Испытуемый должен учитывать:

- существующие требования и правила
- большой объем разноречивой и трудносоставимой информации
- отсутствие традиционных схем решения задачи
- временные ограничения

Испытуемый должен войти в роль персонажа и в этой роли ознакомиться с информацией о событиях, которые произошли или произойдут в ближайшее время, и принять решения, зафиксировав план действий на ближайшее будущее. Испытуемому раздается набор материалов, содержащих описание проблемы. Дается время для ознакомления с письменной инструкцией, эксперт отвечает на возникающие вопросы по инструкции. Далее в течение 60 минут испытуемые работают с информацией и отражают решения в специальных бланках и черно-

виках. Во время выполнения задания эксперты фиксируют поведенческие проявления, вопросы испытуемых, а также фиксируется время выполнения задания (в минутах). После окончания времени, отведенного на задание, все материалы собираются вне зависимости от степени завершенности задания.

3. *Интервью* используется при диагностировании ценностных установок, самооценки, мотивации, круга интересов. Интервью как процедура оценки — целенаправленная беседа интервьюера и испытуемого. Предварительным этапом для интервью является сбор формальных данных об испытуемом: биография, образование, профессиональная подготовка и переподготовка, профессиональный путь и т.д.

7. *Построение модели профессиональных компетенций*. Модель — любой образ, аналог какого-либо объекта, процесса или явления («оригинала» данной модели), используемый в качестве его «представителя». Модель профессиональных компетенций — это своего рода эталон требований к профессиональным знаниям и умениям государственных и муниципальных служащих. Модель компетенций государственных гражданских служащих формируется дифференцированно в зависимости от категории и группы должностей государственной гражданской службы с фиксацией уровня базового развития (выраженности) компетенции для данной модели (см. таблицу 1).

Таблица 1

Модель компетенций государственного гражданского служащего

Группа должности: **главная**Категория должности: **специалисты**

№	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г (1)	В (2)	Б (3)	А (4)	
Управленческие						
1.	Тайм-менеджмент (У3)					Тест
2.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
3.	Контроль и оценка (У6)					Кейс
Административные						
4.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А3)					Кейс
5.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А4)					
Профессиональные базовые						
6.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
7.	Стремление к развитию (ПБ4)					Тест
8.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Тест
Профессиональные специфические						
9.	Нормативность (ПС1)					Кейс
10.	Владение делопроизводством (ПС3)					Кейс
11.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС5)					Кейс
12.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Тест
13.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)					Кейс
14.	Специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)					Кейс

Принципиальным для построения модели является следующее:

1. Модель компетенций государственного и муниципального служащего включает наименование компетенции, уровни базовой выраженности и инструментарий оценки. В дальнейшем, при конструировании профиля уровня

выраженности могут быть скорректированы в зависимости от специфики деятельности сотрудника.

2. Общими для всех государственных гражданских и муниципальных служащих являются следующие административные компетенции: «Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики», «Владение средствами устного и письменного общения на русском языке».

3. Управленческие компетенции «Тайм-менеджмент», «Ориентация на результат», а также профессиональная специфическая компетенция «Навыки проектного управления» вносятся в модели компетенций служащих должности не ниже консультанта.

8. Конструирование профиля профессиональных компетенций. Профиль компетенций — совокупность основных, типичных черт, характеризующих профессиональную деятельность в конкретной должности. Конструирование профиля компетенций происходит на основе прототипа и моделей компетенций. В таблице 2 представлен профиль компетенций (для примера) начальника отдела специальных информационных проектов департамента кадровой политики Белгородской области.

Таблица 2

Профиль компетенций
Группа должности: **главная**
Категория должности: **руководители**
Наименование структуры: **департамент кадровой политики Белгородской области**
Наименование должности: **начальник отдела специальных информационных проектов**

№	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		Г(1)	В(2)	Б(3)	А(4)	
Управленческие						
1.	Стратегическое планирование (У1)					Тест
2.	Принятие решений (У2)					Кейс
3.	Тайм-менеджмент (У3)					Тест
4.	Организационная деятельность (У4)					Кейс
5.	Ориентация на результат (У5)					Кейс
6.	Контроль и оценка (У6)					Кейс
Административные						
7.	Государственность мировоззрения (А1)					Кейс
8.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А3)					Кейс
9.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А4)					
Профессиональные базовые						
10.	Гибкость мышления (ПБ2)					Тест
11.	Ответственность (ПБ3)					Кейс
12.	Стремление к развитию (ПБ4)					Тест
13.	Эффективная коммуникация (ПБ5)					Тест
14.	Лидерство (ПБ6)					Тест
15.	Творчество и инновационность (ПБ7)					Тест
Профессиональные специфические						
16.	Нормативность (ПС1)					Кейс
17.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)					Кейс
18.	Навыки проектного управления (ПС4)					Кейс
19.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС5)					Кейс
20.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)					Тест

21.	Знание законодательства по направлению деятельности (ПС7): 1,3,7,8,10,11,13,15				Кейс
22.	Специальные знания и умения по направлению деятельности (ПС8): 1,2,6,18,19,25,26,27,28,29				Кейс

Примечание: расшифровка пунктов 21 и 22 дается в перечнях нормативных актов, а также специальных знаний и умений, используемых в процессе оценки.

9. Оценка профессиональной компетентности. На этом этапе была апробирована опытная модель профессиональной компетентности управленца и технология Assessment Centre как наиболее оптимальная для проведения такой оценки. В ходе апробации модели были выявлены зоны профессиональных компетенций, имеющих наибольшую степень развития у двух групп: — ориентация на результат (организационный блок) и нормативность, настойчивость, адаптивность (личный блок). Кроме этого, были выделены зоны профессиональных компетенций, где в ходе оценочных процедур выявлены наиболее «проблемные» места (системные патологии): руководство группой и планирование.

10. Разработка индивидуальной программы профессионального роста. Выработанные в ходе оценки профессиональных компетенций предложения реализуются в практической деятельности кадров регионального управления, обеспечивая совершенствование системы государственного управления в целом.

Таким образом, технология оценки компетенций государственных и муниципальных служащих включает следующие этапы:

- Определение функций оценки.
- Определение цели и задач оценки уровня профессиональных компетенций.
- Создание прототипа профессиональных компетенций.
- Операционализация профессиональных компетенций.
- Определение уровней базового развития (выраженности) компетенции.
- Выбор метода оценки.
- Построение модели профессиональных компетенций.
- Конструирование профиля профессиональных компетенций.
- Оценка профессиональной компетентности.
- Разработка индивидуальной программы профессионального роста.

Библиографический список:

1. Деркач А. А. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих. М.: Изд-во РАГС, 2007.
2. Мальшева В. В. Профессиональная компетентность государственных служащих и ее формирование в условиях непрерывного образования // Известия Волгогр. гос. пед. ун-та Сер. Педагогические науки. 2007. № 1(19).
3. Постановление Правительства Белгородской области от 22 сентября 2008 г. № 234-пп «Об областной целевой программе развития гражданской и муниципальной службы Белгородской области на 2008–2010 годы».
4. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».
5. Постановление Правительства Белгородской области от 23 октября 2010 г. № 357-пп «О долгосрочной целевой программе «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики на 2011–2015 годы».
6. Указ Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)».

7. Профессионализм и компетентность — один из основных принципов организации и функционирования муниципальной службы // Совет (ассоциация) муниципальных образований Оренбургской области // <http://www.orenamo.ru>

8. *Смышляева Л.* Компетентностный подход к формированию профессионализма муниципальных служащих // Государственная служба. 2009. № 2.

9. *Черняк Т. В.* Управление компетентностью государственных служащих: из опыта Сибирской академии государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. 2005. № 5.