

ББК 67. 401. 87. 75

ШПЕКТОРЕНКО Ігор Валентинович,
канд. іст. наук, доц., докторант Дніпропетровського
регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління
при Президентові України

СИДОРЕНКО Наталія Сергіївна,
аспірант каф. філософії, соціології державного
управління, Дніпропетровський регіональний
інститут державного управління Національної академії
державного управління при Президентові України

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ЩОРІЧНОМУ ОЦІНЮВАННІ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Пропонуються критерії оцінювання професійної культури державного службовця, побудовані на компетентнісному підході, відповідно до її структури.

Ключові слова: професійна культура державного службовця, професійна компетентність, щорічне оцінювання державного службовця, оцінювання персоналу.

***Шпекторенко И. В., Сидоренко Н. С.* Компетентностный подход в ежегодном оценивании профессиональной культуры государственного служащего**

Предлагаются критерии оценивания профессиональной культуры государственного служащего, основанные на компетентностном подходе, согласно её структуре.

Ключевые слова: профессиональная культура государственного служащего, профессиональная компетентность, ежегодное оценивание государственного служащего, оценивание персонала.

Shpektorenko I. V., Sidorenko N. S. Competent approach to the annual appraisal of professional culture of a civil servant

Some appraisal criteria for a civil servant's professional culture are suggested according to the structure of the latter one. The appraisal criteria are based on the competent approach.

Key words: professional culture of a civil servant, professional competence, annual appraisal of a civil servant, personnel appraisal.

Постановка проблеми. У процесі професійного розвитку державних службовців активізуючу, мотивуючу, адаптуючу та контролюючу функції виконує система оцінювання персоналу, зокрема щорічне оцінювання виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему оцінювання кадрів державної служби досліджували: Г. Атаманчук, О. Турчинов, В. Травін, Л. Пашко, О. Оболенський, С. Серьогін, Н. Нижник, Г. Щокін, В. Бовтрук, В. Сороко, Г. Леліков та ін. Учені запропонували чимало характеристик державного службовця, необхідних для його професійного оцінювання, причому власне оцінювання все частіше розуміється як безперервний процес. Професійну культуру державних службовців активно вивчають: В. Бакуменко, Н. Нижник, О. Оболенський, М. Рудакевич, Т. Василевська, С. Хаджирадева, М. Пірен, О. Воронько, М. Нинюк, І. Гречкосій, Л. Клімова, Т. Чмут, Т. Бутирська, Л. Нестеренко, Ю. Ясенчук, В. Рубцов, І. Нинюк, Ю. Ястремський, О. Крутій та ін. У цих працях зроблено аналіз професійної культури державного управління, органів влади, державних службовців, зокрема розроблено матеріал, вартий уваги та аналізу з погляду професійної оцінки персоналу органів влади.

Постановка мети статті. Мета статті – науково-теоретичне обґрунтування можливості оцінки професійної культури персоналу державної служби з використанням компетентнісного підходу. Іншими словами – аналіз можливості оцінки професійної культури державних службовців на підставі запропонованих нами знань, умінь та навичок, відповідно до структури професійної культури персоналу державного управління.

Виклад основного матеріалу. У даному дослідженні ми пропонуємо власний погляд на оцінку професійної культури державного службовця під час проведення його щорічного оцінювання, спираючись на структуру його професійної культури та розуміння оцінювання людських ресурсів як безперервного процесу, який виконує функції мотивації, активізації, адаптації, контролю персоналу, робить вагомий внесок у його професійну самоосвіту, формування індивідуальних концепцій «Я-освіта», «Я-професіонал».

У загальних методичних рекомендаціях зазначено, що в період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків. Така оцінка проводиться безпосередніми керівниками (керівниками структурних підрозділів) [1]. Під час щорічної оцінки використовуються особисті плани державних службовців. Оцінювання виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків є процедурою перевірки діяльності державних службовців відповідно до посадових інструкцій, особистих планів роботи та порівняння якості їх роботи із визначеними критеріями і показниками, що здійснюється безпосереднім керівником шляхом спостереження та контролю.

Критерії та показники якості роботи державних службовців поділяються на *загальні* (характерні для всіх державних службовців) та *специфічні* (залежать від особливостей роботи кожного державного органу). Зазначені критерії та показники пов'язуються з конкретною діяльністю та очікуваними результатами. Наприклад, якість, кількість, своєчасність результатів роботи; продемонстровані державним службовцем поведінка, вміння, навички та компетентність, рівень знань, етичні стандарти або інтегровані показники діяльності.

Вимоги до професійної культури державного службовця включають у себе такі: етику поведінки, співробітництво, дисциплінованість; для керівників вимоги дещо інші: здатність до переговорів, уміння організовувати роботу підлеглих, оцінка та заохочення співробітників [1].

Науковцями розглядаються юридичні та етичні аспекти оцінки персоналу. Основна мета високоетичних перевірок має полягати в наданні чесної оцінки рівню виконання й у спільній розробці плану вдосконалення ефективності роботи людини [4]. Чесна оцінка може виникнути тоді, коли оцінювання персоналу проводиться

відкрито, об'єктивно, згідно з чіткими критеріями, правилами, коли створюються додаткові умови для того, аби вона проводилася неформально і мала конкретні наслідки для професійного вдосконалення та посадового розвитку того, хто оцінюється.

На наш погляд, у загальних правилах зазначено лише окремі елементи професійної культури. Причому продемонстрована державним службовцем *професійна поведінка* – поняття ширше, ніж «етика поведінки». Так, дослідниками вже встановлено тісний зв'язок між етичною поведінкою, соціальними обов'язками (працівника. – Н.С.) та концепцією професіоналізму [7, с.173]. Під соціальними обов'язками в умовах проходження державної служби варто розуміти завдання, функції державної служби як соціального інституту, на яких будуються професійно-кваліфікаційні вимоги до державних службовців та їх посадові обов'язки.

Наприклад, В. Веснін серед факторів, які впливають на поведінку людей, указує на такі: *соціальну роль; особливості сприйняття оточення та уявлення про власне місце в ньому; соціальну установку; «Я-стани»; бажання справити сприятливе враження; упевненість у собі, власних силах; ціннісну орієнтацію* – соціальні цінності й цінності, які поділяються особою і виступають засобом і метою життя; *рівень зазіхань* людини, який характеризується утрудненістю цілей, до яких вона прагне; *принципи* – світоглядні правила, якими людина керується в житті, наприклад, справедливість, чесність тощо; *позицію* – постійне й однозначне внутрішнє ставлення до одних і тих же людей або однакових ситуацій, яке базується на досвіді й цінностях; *настрій і налаштованість* (ставлення до того, що відбувається в даний момент); *зовнішні впливи; внутрішній стан* людини; *потреби, інтереси*, ступінь їх гостроти; *психологічні особливості суб'єкт* – спрямованість, темперамент, схильність до ризику; *життєвий досвід*, рівень освіти, знання і розуміння ситуації; *звички* – укорінені у свідомості індивіда способи дій за певних обставин; *особливості ситуації; вплив з боку керівника*, чіткість постановки ним завдань; *стосунки з оточенням*.

В. Веснін виділяє активний і пасивний типи поведінки, які визначаються двома психічними станами: напруженості або розслабленості. Управління поведінкою людей в організації являє собою систему заходів з формування її принципів і норм, стимулювання бажаних вчинків, запобігання або припинення небажаних [2, с. 519].

Отже, на нашу думку, серед критеріїв щорічного оцінювання варто зазначити не лише етичність поведінки, а й професійну поведінку в цілому, як комплекс якостей внутрішнього розвитку людини, її психоемоційного та ціннісно-орієнтаційного станів, що безпосередньо відображає ступінь адаптованості, вмотивованості державного службовця до якісного виконання посадових обов'язків, його налаштованість на ефективний розвиток та саморозвиток у професії, дисципліну, культуру спілкування, етикет, культуру трудових відносин, культуру праці, співробітництво для виконання посадових обов'язків і вдосконалення власної компетентності та досвіду. Саме через ці елементи професіоналізації кадрів професійна поведінка впливатиме на дотримання вимог до професійної культури. Адже поведінка може бути зовні етичною, активною, але проявлятися на фоні некомпетентності та байдужого, пасивного ставлення до роботи, власного розвитку.

З іншого боку, запропонований нами критерій відкриває можливість застосування компетентнісного підходу у формуванні та оцінюванні персоналу державної служби, коли кожен елемент структури професійної культури розуміється, у свою чергу, через відповідний тип (вид) компетентності посадовця.

Професіоналізм з професійною культурою пов'язує М. Пірен [6, с. 201], чим указує на взаємозалежність цих компонентів (елементів), оскільки компетентність, у свою чергу, впливає на професіоналізм. У наш час широке поширення отримав новий підхід в управлінні персоналом, який отримав назву «управління відповідно до компетенцій». Під компетенцією розуміються всі знання, навички й види поведінки робітника, необхідні для успішної реалізації завдань діяльності організації [3, с. 239]. Види поведінки в даному випадку можна вважати відповідним умінням, навичкою. З огляду на це, управління компетенціями означає, що можна сформулювати й відповідну компетентність, зокрема в професійній культурі. Крім того, таким чином можна досягти поставленої мети в професійному вихованні кадрів.

Управління відповідно до компетенцій Т. Зайцева визначає як сукупність дій, спрямовану на набуття необхідної компетенції згідно з потребами організації, які визначаються шляхом порівняння потреб підприємства з наявними ресурсами [4, с. 239]. Потреби підприємства, організації, органу влади в професійній культурі персоналу мають бути унормовані відповідною нормативно-правовою базою, яку часто використовують в оцінюванні персоналу. Відомо, що індивідуальний трудовий

потенціал працівника, у даному випадку – державного службовця, проявляється в різних видах його компетентності, які можна використовувати як критерії оцінки персоналу.

Ученими розроблено чимало класифікацій компетентностей. Т. Зайцева, наприклад, указує на такі види компетентності співробітника:

1. *Посадова (позиційна) компетентність* – якості співробітника, що забезпечують ефективне виконання ним вимог, які до нього ставляться відповідно до місця роботи і посади. Посадова компетентність – найбільш загальне поняття, що характеризує індивідуальний трудовий потенціал робітника. Вона включає професійну, соціальну, методичну і тимчасову компетентності.

2. *Професійна компетентність* означає «технічну» підготовленість робітника до виконання професійних функцій, пов'язаних зі спеціалізацією, наприклад, програміста, інженера-автомеханіка, лікаря і т. д. Вона передбачає знання співробітником специфіки тієї сфери діяльності, в якій він працює. Конкретні показники професійної компетентності безпосередньо залежать від посади і специфіки праці.

3. *Соціальна компетентність* відображає стосунки між людьми в процесі трудової діяльності та характеризує вміння спеціаліста працювати в команді, колективі, ефективно взаємодіяти з іншими співробітниками – колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами – заради досягнення поставлених цілей. Вона полягає в комунікативних спроможностях робітника і виявляється в культурі ділового спілкування [4, с. 240]. На соціальну компетентність політичної еліти вказує Н. Дармограй [3, с. 58].

Отже, ми можемо з упевненістю сказати, що норми професійної культури можуть мати вираження в професійній компетентності державного службовця (знаннях, вміннях і навичках). У класифікації Т. Зайцевої, з огляду на тему даної статті, професійній культурі державного службовця найбільше відповідає його соціальна компетентність. Головними її індикаторами є:

1) *готовність налагоджувати комунікації та вміння впливати на інших, а саме:* відкритість, готовність до контактів, бажання впливати на інших людей, досягати цілей шляхом переконання, координації та роз'яснень, без загроз і санкцій;

2) *адекватне сприйняття комунікаційного партнера:* спроможність

правильно сприймати людей та інтерпретувати їх зовнішній вигляд, міміку, жестикуляцію, погляд, невербальні аспекти розмови (емоційну інтонацію, темп мови, акцент і т.д.);

3) *спроможність до синхронізації та гармонізації контакту з іншими людьми* – уміння пристосовуватися до співбесідника, визначати, коли й хто повинен говорити, викликати довіру і т. п. За допомогою цієї спроможності вдається утримувати під контролем процес комунікації;

4) *уміння потрібним чином «подати себе» та бути впевненим у собі*. Хто бажає діяти компетентно, повинен бути холоднокривим, має вміти контролювати себе, достойно, але без самозвеличування відрекомендуватися іншим людям, викликати враження впевненої в собі, своїх цілях і діях людини;

5) *знання ефективних технік ділових (у тому числі міжособистісних комунікацій, уміння використовувати їх на практиці)*. Наприклад, знання техніки ведення переговорів сприяє вирішенню конфліктів [4, с. 240 – 241].

За необхідності ці індикатори соціальної компетентності, як і професійної в цілому, можна деталізувати, надавати їм вигляд певної структури якостей.

Окрім посадової компетенції, дослідники виділяють, приміром, *організаційну* та *індивідуальну* компетенцію. Організаційна компетенція – це раціональне сполучення знань і спроможностей, які розглядаються на невеликому проміжку часу і якими володіють співробітники організації. Індивідуальна компетенція розглядається як трифакторна модель, основними змінними якої є: знання – результат отриманої освіти та підвищення кваліфікації; навички – результат досвіду роботи і навчання; способи спілкування і взаємодія в групі – психологічні особливості особистості, що закріпилися індивідуально. У даному випадку, очевидно, що способи спілкування і взаємодія в групі віднесені автором до знань та вмінь. Однак і вони, аби бути сформованими, вимагають відповідних знань.

Управління відповідно до компетенцій включає насамперед створення *карт компетенцій* для різних груп професій і навіть робочих місць. Далі визначається, наскільки наявні співробітники відповідають цим вимогам. Якщо з'ясується невідповідність стосовно будь-яких компетенцій, розробляється спеціальна програма навчання для розвитку необхідної навички або поновлення знань. У даному контексті управління компетенцією – це процес спрямування зусиль персоналу компанії на

відтворення і розвиток внутрішніх конкурентних переваг [4, с. 243]. Зазначимо про те, що карту компетенцій може доповнювати кваліфікаційна карта, професіограма та психограма.

Ми пропонуємо оцінювання професійної культури державного службовця проводити з використанням карти компетенцій або кваліфікаційних карт, до яких мають бути внесені відповідні вимоги до професійної культури у вигляді переліку компетенцій. У даному випадку вимоги до професійної культури відображені згідно з її структурою, включають у себе володіння:

- культурою державного управління (адміністративною культурою (культурою управління людьми), державно-управлінськими цінностями, управлінською свідомістю. (До спеціальних цінностей державних службовців належить: політична нейтральність, чесність, непідкупність, володіння новим управлінським та економічним мисленням, суворе дотримання законності, якість, своєчасність та оперативність виконання завдань);

- комунікативною культурою (культурою спілкування), а саме: культурою говоріння, культурою слухання, культурою мови, етичною культурою спілкування;

- службовим етикетом, відповідністю етичним вимогам до професії; культурою ділових відносин;

- політичною культурою;

- правовою культурою;

- соціальною (громадянською) культурою, загальнолюдськими моральними цінностями;

- морально-етичними регуляторами (саморегуляторами);

- культурою праці, культурою робочого місця;

- культурою трудових відносин;

- професійною поведінкою. (До загальних принципів службової поведінки ми відносимо такі моральні якості: відповідальність за справу, чесність, порядність, доброзичливість, уважне ставлення до людей, повага до закону, справедливість, об'єктивність, активність, готовність до співробітництва і надання допомоги);

- психологічною культурою;

- інформаційною культурою.

Отже, серед перерахованих елементів структури професійної культури чимало

таких, що тісно пов'язані між собою. Однак у процесі оцінювання персоналу, в основному за допомогою методів бесіди, спостереження, можна отримати більш імовірні результати, ніж, скажімо, оцінюючи лише етику поведінки, дисциплінованість, уміння вести переговори та ін. Критерії та показники володіння професійною культурою державних службовців можна поділити на загальні (характерні для всіх державних службовців) та специфічні (залежать від особливостей роботи кожного органу влади). Зазначені критерії та показники пов'язуються з конкретною компетенцією, очікуваними результатами, а отже, мають складати зміст професійної компетентності як сукупності інших компетентностей (соціальної, посадової тощо), структурованої та систематизованої у вигляді знань, умінь та навичок, що характеризують індивідуальну професійну культуру державного службовця.

Професійну культуру ми пов'язуємо з рівнем розвитку професійної компетентності, оскільки вона передбачає відповідний рівень знань, умінь і навичок, якими керується людина у своїй повсякденній поведінці і які впливають на її сприйняття як себе («Я-стан», «Я-концепція») серед інших, так і оточуючих. На зв'язки між професійною культурою та професіоналізмом указують М. Пірен, Т. Василевська, І. Нинюк та інші дослідники.

Л. Пашко підкреслює взаємний зв'язок поведінки в організації. Так, на поведінку керівника-оцінювача справляють вплив поведінка оцінюваних співробітників та інші фактори навколишнього середовища і навпаки [5,с.57]. Отже, внутрішній клімат в організації є наслідком взаємодії індивідуальної поведінки всіх членів колективу, що висуває досить жорсткі вимоги як до добору на службу, так і щорічного оцінювання, атестації персоналу з погляду їх професійної культури як комплексного явища. Очевидним є факт впливу на професійну культуру співробітників цінностей, ідей, цілей і завдань, які повинна вміщувати в собі культура державного управління, культура органу влади (наприклад, культура роботодавця).

Висновки. Проведення оцінки персоналу згідно із запропонованими нами «шаблоном» та «картою компетентності» може значно конкретизувати як саму оцінку персоналу, надавши їй більшої об'єктивності та комплексності, упорядкованості, більшої спрямованості на самовиховання, розвиток персоналу. Вимоги до професійної культури, сформульовані у вигляді відповідних компетентностей,

дозволяють у процесі професіоналізації персоналу структурувати їх на знання, уміння й навички, що полегшить процес оцінювання кадрів. Норми або стандарти професійної культури кадрів державної служби у вигляді знань, умінь і навичок стануть актуальною технологією під час формування змісту професійної освіти за напрямом «Державне управління», змісту підвищення кваліфікації за Професійною програмою підвищення кваліфікації, тематичними семінарами. Результати щорічної оцінки враховуються під час атестації державних службовців, а також під час розгляду питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, установа передбачених законодавством надбавок, премій або зміни їх розміру, під час вирішення питання щодо продовження терміну перебування на державній службі, формування кадрового резерву та інших питань проходження державної служби. У цьому полягає мотивуюча, адаптуюча, активізуюча роль будь якого оцінювання. У даному випадку через щорічне оцінювання виконується важлива функція професійного середовища – функція професійного виховання кадрів. Вважаємо, що система професійної освіти (навчання) повинна активніше залучатися до вдосконалення професійної поведінки та культури державних службовців. Короткотермінові форми навчання, одно- або дводенні семінари з підвищення кваліфікації, самоосвіта є тим резервом, який ще не достатньо використовується в професійному розвитку державних службовців. Зазначена роль професійного навчання зростає навіть у тих випадках, коли державні службовці отримують «низьку» оцінку виконання покладених обов'язків і завдань, що може спричинити встановлення певного терміну для покращання показників роботи, професійної поведінки, проведення додаткових співбесід з безпосереднім керівником, заходів дисциплінарного впливу, передбачених чинним законодавством, виключення з кадрового резерву.

Перспективи подальших розвідок. Перспективами подальших досліджень є вироблення або окремих структур для оцінки професійної культури державних службовців для кожного виду оцінювання (наприклад, окремо для щорічної оцінки, для атестації, конкурсу на зайняття вищої посади, внесення до кадрового резерву на вищу посаду, ротатії тощо), або уніфікованого шаблону для різних видів професійної оцінки. Можливим є поєднання цих двох підходів та створення карти компетенцій для оцінки професійної культури державних службовців з її поділом на загальну та

варіативну (або специфічну, функціональну, галузеву) частини.

Список використаних джерел

1. **Загальні** методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань: Наказ Голодержслужби України від 31 трав. 2002 р. № 39 // Вісн. держ. служби. – 2003. – № 3. – С. 74 – 88.
2. **Веснин, В. Р.** Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во «Прспект», 2007. – 688 с.
3. **Дармограй, Н.** Культура становлення державно-владних відносин (вплив еліт) // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 4. – С. 51 – 60.
4. **Зайцева, Т. В.** Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : ИД «ФОРУМ», ИНФРА-М, 2006. – 336 с.
5. **Пашко, Л.** Роздуми про сучасну природу оцінювання людських ресурсів або людиноцентризм у державному управлінні / Людмила Пашко // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 53 – 60.
6. **Пірен, М.** Політико-психологічні чинники формування управлінської культури державних службовців / М. Пірен // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 2. – Ч. 2. – С. 200 – 207.
7. **Kast, Fremont E.** Organization and management : A Systems and Contingency Approach / Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig. – 4th ed. – MCGRAW-HILL BOOK COMPANY, 1985. – 720 p.