

УДК 342.5(476):342.59

**ЭВОЛЮЦИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В СФЕРЕ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Охрименко А.А., Босько О.В.**

*Институт информационных технологий БГУИР, Минск, Республика Беларусь*

*Аннотация.* Статья посвящена изучению компетентностного подхода, этапов его становления и особенностей использования в сфере государственного управления в Республике Беларусь. Рассматривается история возникновения компетентностного подхода и распространения его на систему отбора, подготовки и оценки государственных служащих, изучается законодательство Республики Беларусь и то, как в нем прослеживается переход от квалификационного подхода к компетентностному. Отмечается отсутствие последовательного использования данного подхода на практике и необходимость выработки единых подходов на государственном уровне.

*Ключевые слова:* компетенции, компетентностный подход, кадровая работа, методы оценки персонала, государственное управление, государственные служащие.

**EVOLUTION OF COMPETENCE-BASED APPROACH IN THE SPHERE  
PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REPUBLIC OF BELARUS**

**Okhrimenko A.A., Bosko O.V.**

*Institute of Information Technologies BSUIR, Minsk, Republic of Belarus*

*Abstract.* The article is devoted to the study of the competency-based approach, the stages of its formation and the features of its use in the field of public administration in the Republic of Belarus. The history of the emergence of the competency-based approach and its extension to the system of selection, training and evaluation of civil servants is considered, the legislation of the Republic of Belarus is studied and how it traces the transition from the qualification approach to the competency-based one. There is a lack of consistent use of this approach in practice and the need to develop unified approaches at the state level.

*Keywords: competencies, competency-based approach, personnel work, personnel assessment methods, public administration, civil servants.*

Система органов государственного управления должна быть современной, соответствовать изменениям, происходящим в стране и мире, определять и формировать вектор развития общества. Для этого необходим соответствующий кадровый состав органов государственного управления, что выводит на стратегический уровень задачи подбора и отбора работников на должности государственных служащих, создания целостной системы подготовки и профессионального роста кадров, формирования комплексных образовательных систем.

Во всем мире при решении этих задач преобладающим является компетентностный подход, который на сегодняшний день активно используется как в коммерческом, так и в государственном секторе, в том числе сфере государственного управления.

*Цель данного исследования* – проследить эволюцию компетентностного подхода в сфере государственного управления в Республике Беларусь.

Несмотря на широкую известность компетентностного подхода, до настоящего времени сохраняется определенный терминологический и концептуальный разнобой вокруг сути и применения целого ряда понятий, в том числе понятия «компетенция». В одних случаях компетенции трактуются как знания, умения и навыки, в других – как совокупность характеристик личности. Сложившаяся ситуация обусловлена целым рядом причин. Смысловое наполнение понятия «компетенция» разнится в первую очередь потому, что формировалось в разных культурно-исторических контекстах: два подхода к данной проблематике, признанные доминирующими, возникли относительно независимо друг от друга в США и Великобритании во второй половине XX века.

В рамках данного исследования мы будем придерживаться определения, сформулированного доктором экономических наук профессором Е.В. Васильевой: «Под компетенцией в правовом смысле понимается перечень полномочий, прав и обязанностей, которые определяют границы принятия решений лицом, занимающим конкретную должность. Компетенция в профессиональном аспекте понимается как совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, а также личностных качества, обеспечивающих эффективную трудовую деятельность. Понятие «компетентность» объединяет оба определения. Это способность эффективно выполнять свои должностные обязанности в соответствии с целями организации, опираясь на свои компетенции и в условиях эффективного взаимодействия как внутри организации, так и с внешней средой» [1, с. 132–133].

К началу 90-х годов XX столетия методы оценки персонала по компетенциям использовались уже более чем в 20 странах мира. Постепенно компетентностный подход стал основой, которая позволяет разработать систему трудовых отношений, соединяющую требования бизнеса, работу с персоналом и задачи современной системы образования.

Дальнейшее развитие компетентностного подхода продолжилось с позиций его теоретического осмысления и практического применения в различных сферах деятельности. Востребованность компетентностного подхода и основанной на нем оценки персонала привела к тому, что в начале 2000-х годов Национальная профессиональная квалификационная ассоциация Великобритании предложила распространить опыт компетентностного подхода на систему отбора, подготовки и оценки государственных служащих [4, с. 78].

В настоящее время компетентностный подход признан во всем мире. Он является преобладающим в оценке государственных служащих [6, с. 77]. Большинство стран внедрили компетентностный подход как часть широкого процесса реформ и изменений в сфере государственного управления, который должен заменить традиционное управление персоналом на управление человеческими ресурсами.

В Республике Беларусь компетентностный подход получил развитие с конца 1990-х годов. Аккумулировав американские и западноевропейские трактовки, он нашел применение в промышленности и коммерции, однако в области государственного управления не был широко известен по причине отсутствия соответствующих законодательных основ.

В Беларуси на данный момент нет утвержденной модели компетенций государственных служащих. Применение компетентностного подхода в деятельности государственных органов и организаций выражается в следующих кадровых мероприятиях: кадровое планирование (оценка текущих и будущих организационных и индивидуальных потребностей в компетенциях), поступление на государственную службу (оценка компетенций, определенных для вакантной должности), обучение и профессиональное развитие (оценка потребностей в обучении, основанная на анализе пробелов в компетенциях, формирование планов профессионального развития), управление эффективностью и оценка деятельности (оценка производительности работника в соответствии с требованиями к компетентности), стимулирование и мотивация (использование мер стимулирования развития компетенций). [5, с. 55].

Наличие компетентностного подхода к оценке профессиональных качеств государственных служащих прослеживается в Законе Республики Беларусь о государственной службе при определении основных принципов государственной службы: профессионализма и компетентности госслужащих, равного доступа граждан к любым государственным должностям в соответствии с их способностями, профессиональной подготовкой (статья 3) [2].

В статье 11 Закона Республики Беларусь о государственной службе «Кадровые реестры» отмечается, что для включения в кадровый реестр руководящих должностей установлен особый порядок подбора, в том числе специальные требования к деловым и личностным качествам. А для включения в резерв руководящих кадров (статья 21) нужно обладать необходимыми профессиональными, деловыми и моральными качествами для назначения на руководящие должности в государственных органах и организациях [2].

Такие формулировки полностью согласуются с компетентностным подходом, который трактует компетенции как индивидуальные характеристики государственных служащих, которые позволяют им с наибольшей эффективностью выполнять служебные обязанности в сфере государственного управления.

Однако, несмотря на то, что в кадровой работе появились отдельные элементы компетентностного подхода, их системная организация еще отсутствует. По-прежнему действует квалификационный подход. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 31 октября 2022 г. № 64 «Об утверждении выпуска 34 Единого квалификационного справочника должностей служащих» установлены квалификационные требования для гражданских должностей:

- высшее профессиональное образование, либо иное высшее образование и прохождение соответствующей переподготовки в государственных учреждениях образования, осуществляющих подготовку, переподготовку и повышение квалификации гражданских служащих;

- стаж работы по соответствующему направлению деятельности, установленный при необходимости руководителем государственного органа с учетом специфики профессиональной деятельности;

- знание:

- ✓ Конституции Республики Беларусь;
- ✓ Закона Республики Беларусь «О государственной службе»;
- ✓ Закона Республики Беларусь от 15 июля 2015 г. № 305-З «О борьбе с коррупцией»;
- ✓ законодательства об обращениях граждан и юридических лиц и о персональных данных;
- ✓ законодательства, регламентирующего и (или) регулирующего соответствующую сферу (область) профессиональной деятельности;
- ✓ основных направлений государственной политики в соответствующей сфере (области) профессиональной деятельности;
- ✓ общей социально-экономической политики и ситуации в республике и регионах;
- ✓ теории и практики управления;
- ✓ структуры государственных органов;
- ✓ основ идеологии белорусского государства;
- ✓ научных исследований, отечественного и зарубежного опыта по направлению деятельности гражданского служащего;
- ✓ информационно-коммуникационных технологий;
- ✓ государственных языков Республики Беларусь [3].

Изложенные требования к образованию и стажу работы претендента на должность государственной службы, а также перечень необходимых знаний находятся полностью в русле квалификационного подхода.

Важно отметить, что соответствие претендента на государственную должность данным требованиям означает, что человек готов к выполнению определенной трудовой функции в устойчивых профессиональных алгоритмах. Однако в современных условиях для государственного служащего очень важны навыки и качества за пределами профессиональной квалификации, например такие, как способность решать проблемы и задачи, с которыми человек ранее не сталкивался (а не только выполнять задания по шаблону). То есть важен практический результат: насколько успешно человек использует различные навыки и способности для решения тех или иных задач.

Проведенный анализ показывает, что во всем мире наблюдается движение от понятия квалификации к понятию компетенции. Именно компетентностный подход, который предусматривает развитие профессиональных компетенций, деловых и личностных качеств, необходимых для эффективной деятельности, является наиболее подходящим для решения задач подбора работников на должности государственной службы, создания целостной системы подготовки кадров в сфере управления, профессионального продвижения государственных служащих.

Ученые и практики единодушны во мнении, что для достижения цели повышения эффективности государственного управления более результативным будет применение компетентностного подхода, который предусматривает развитие у управленцев не только профессиональных компетенций, но и деловых и личностных качеств, необходимых для их успешной деятельности. Эффективное использование компетентностного подхода позволит осуществлять отбор кадров, оценивать качество их работы, выстроить систему карьеры и обучения.

Ценность компетентностного подхода заключается также в том, что он дает возможность напрямую связать систему управления человеческими ресурсами с целями государственной службы как в текущем периоде, так и в стратегической перспективе.

В настоящее время в Республике Беларусь, несмотря на то, что компетентностный подход находит все больший отклик в сфере государственного управления, он не используется в полной мере. Для решения этой проблемы необходима выработка единых подходов на государственном уровне, что позволит сделать подходы к оценке профессиональных, деловых и личностных качеств государственных служащих более совершенными и послужит основой создания инструментария для оценки уровня профессионализма кадров в сфере управления на основе компетентностного подхода.

При этом необходимо учитывать значительные отличия государственной службы от работы в частном секторе: разница должна прослеживаться и в наборе компетенций, требуемых от служащих (значительное внимание должно уделяться морально-этическим компонентам).

*Результаты исследования* получены при поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований в рамках выполнения научно-исследовательской работы «Разработать модель компетенций и профессионального развития государственных служащих в сфере управления евразийской интеграцией» (договор № Г23-013 от 2 мая 2023 года).

### Библиографические ссылки

1. Васильева, Е. А. Профессиональная деятельность государственных служащих: компетентностный подход / Е.А. Васильева // Вестник СПбГУ. Социология. – 2019. – Т. 12. – Вып. 4. – С. 329–349.
2. О государственной службе [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 1 июня 2022 г., № 175-З в ред. Закона Респ. Беларусь от 07.02.2023 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=N12200175>. – Дата доступа: 27.09.2023.
3. Об утверждении выпуска 34 Единого квалификационного справочника должностей служащих [Электронный ресурс] : постановление Мин. труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 31 окт. 2022 г., № 64 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.
4. Рысаев, И.Ш. Компетентностный подход в подготовке современных руководителей: проблемы и перспективы / И.Ш. Рысаев // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2018. – № 6 (144). – С. 76–81.
5. Тулейко, Е.В. Сравнительная характеристики практического применения компетентностного подхода в деятельности государственных органов Республики Беларусь и Российской Федерации / Е.В.Тулейко // Вышэйшая школа. – 2023. – №3. – С.50–55.
6. Чирковская, Е.Г. Компетентностный подход к оценке государственных служащих: краткая история становления в России и зарубежом / Е.Г.Чирковская, П.В.Миханькова, А.А.Мударисов // Тенденции развития науки и образования. – 2018. – №43 (3). – С. 76–79.