

Report on EaP PAR Seminar
“Competency model: challenges and solutions”
05-06 December 2019, Baku, Azerbaijan
Hyatt Regency Hotel, Guba Room

Семинар по теме: «Модель компетентности: вызовы и решения» [“Competency model: challenges and solutions”] проходил с 5 по 6 декабря 2019 г. На семинаре присутствовали представители стран Восточного партнерства: Азербайджана, Беларуси, Грузии, Молдовы, Украины. Представители Армении на семинаре не присутствовали. Помимо стран – участниц Восточного партнерства на семинар в качестве спикера были приглашены представитель ФРГ - Беттина Лёш и представитель из Казахстана – Гулия Сулеева.

Со вступительной речью и с приветствием к участникам семинара выступила Председатель Совета директоров государственного экзаменационного центра Республики Азербайджан госпожа Малека Аббасаде. Она отметила важность этого семинара для дальнейшего развития реформ в области публичного администрирования в странах Восточного партнерства, а также для совершенствования национальных моделей компетенции в системе государственной службы посредством обмена лучших практик и методик. Она пожелала всем участникам семинара хорошей плодотворной работы и успехов в развитии публичного администрирования.

С приветственным словом также выступила представитель Министерства иностранных дел Республики Азербайджан Фарах Аялова. Она также поблагодарила всех участников семинара за возможность их приезда в Баку, и пожелала им плодотворной работы. На приветственной церемонии открытия семинара также присутствовали официальные представители делегации Евросоюза в Республике Азербайджан Бахрам Халилов и Симона Гатти.

Первая презентация доклада была представлена Беттиной Лёш (Bettina Losch) – участницей из Германии на тему: «Управление человеческими ресурсами на основе профессиональных навыков в гражданской службе Германии в соответствии с законом» [Skills-based Human Resource Management in the German Civil Service as set by law]. Беттина Лёш является руководителем подразделения по управлению человеческими ресурсами в Федеральном министерстве экономических дел и энергетики, и ее доклад был полностью посвящен опыту назначения кандидатов на должности связанные с управлением публичными услугами. В своей презентации она отметила, что процедура привлечения на гражданскую службу включает три важных этапа: организация доступа к должностям по управлению публичными услугами; оценка образовательных классификаций; назначение на государственную службу. В презентации отмечены будущие вызовы и проблемы, стоящие перед системой оценки компетенций и назначений на государственную службу, в Германии, а также пути решения этих проблем. Основные вопросы, которые задавались докладчику были связаны с инструментами формализованного подхода к оценке компетентности при назначении на службу.

Следующая презентация была сделана Гюнай Мюхтаровой на тему: «Оценивание в гражданской службе: текущая ситуация и переход на модель оценки, основанную на компетентности» [Assessment in civil service: Current situation and transferring to competency-based assessment model]. Гюнай Мюхтарова представила оценочную модель компетенции, функционирующую в государственном экзаменационном центре департамента государственной службы, где она работает в качестве главного консультанта. Докладчица отметила, что представленная модель компетенции в

Азербайджане основывается на разработке и опыте функционирования таких моделей в США и Великобритании, и состоит из трёх важнейших компонентов: навыков, знаний и поведения. Ей представлен сравнительный анализ традиционной и новой компетентной модели оценки, раскрыт возможный сценарий построения модели компетенции, основанной на управлении человеческими ресурсами (HRM). Основные вопросы, которые были заданы докладчику, были связаны с прозрачностью оценки компетенции и открытости информации об оценивании кандидатов в Азербайджане.

Компетентностный подход в системе гражданской службы Украины был представлен в презентации Украинских участников семинара – Галиной Кудрынской и Анатолием Сопилко. В своей методике оценки они разделяют персонал на три группы, соответственно А, В и С и распределяют для них 7 групп компетенций. При этом основными методами оценивания являются тестирование абстрактного мышления, цифрового мышления, текстового осмысления, а также решение ситуационных заданий. Авторами выделены основные направления развития профессионального развития персонала: определение потребностей для подготовки персонала; индивидуальные программы профессионального развития для государственных служащих; профессиональное обучение в государственной службе; украинская школа правительственного управления; знание портала управления. Задаваемые вопросы были связаны с реализацией обобщающего механизма оценки компетенции при назначении на государственную службу.

Представительницей из Грузии - Саломе Бицадзе была представлена презентация на тему: «Рамки компетенции в Министерстве финансов Грузии» [Framework of competences of Ministry of Finance of Georgia]. Саломе Бицадзе является Начальником отдела политики и анализа управления человеческими ресурсами в Департаменте человеческих ресурсов Министерства финансов Грузии. В своей презентации она выделяет 13 компетенций и группирует их в 4 группы: перспективное / широкое видение; успехи; коммуникативность; навыки. При этом каждая компетенция в соответствии с уровнями (I, II, III) имеет свои описания баллов. В презентации были затронуты вызовы и пути решения проблем связанных с улучшением оценки компетенций претендентов на работу в Министерство финансов. Основные вопросы, которые были адресованы к докладчику, были связаны с уточнением методик и инструментария оценки компетенции.

Заключительной презентацией первого дня работы семинара стал доклад Лауры Хамидовой из Азербайджана на тему: «Применение элементов модели компетентности в Государственном агентстве по государственной службе и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики». В презентации представлен опыт организации ASAN в области проведения контроля и обеспечения оценки аттестации служащих. В частности: определения эффективности и качества выполняемой работником работы; определения профессионализма и потребностей в профессиональной подготовке персонала для выполнения должностных функций; повышения и развития трудовых способностей, личных качеств и навыков работников; продвижение по службе, повышение квалификации, переобучение, вознаграждение, повышение эффективности и результативности; повышение эффективности и результативности. Аттестация оценивается определенным количеством вопросов, 4-мя критериями (профессиональные знания, официальное поведение, креативность и инициативность, этническое поведение и трудовая дисциплина), в которых содержится 19 подкритериев, осуществляемых через on-line и обратную связь. Презентация оставила большой практический интерес среди участников семинара и вызвала вопросы связанных с политикой рекомендаций.

Презентации второго дня семинара открыла представительница из Казахстана - Гулия Сулеева, которая сделала презентацию на тему: «Связь модели компетенции с корпоративной культурой» [Linking competence model with corporate culture]. Гулия Сулеева работает в Ассоциации управляющих человеческими ресурсами в г. Нурсултан, и она охотно поделилась своими наработками в области оценки компетенций в контексте корпоративной культуры. В основе презентации положен опыт отбора претендентов на должности применительно к организациям коммерческого сектора, который оказался полезным для органов государственного управления. Среди позитивных положений, содержащихся в презентации, следует отметить наличие формализованного подхода (формулы) к оценке компетенций, схемы последовательных этапов проведения отбора кандидатов и оценки их компетенций, а также обоснованности методов оценки. На основе практических результатов оценивания кандидатов, автором проверены многие гипотезы, касающихся результатов их работы на должностях через три года. Презентация вызвала большой интерес среди участников. Задаваемые вопросы касались различий методов отбора кандидатов для государственных органов управления и государственных коммерческих организаций.

Следующая презентация была сделана Вугаром Асгеровым на тему: «Оценка эффективности на основе профессиональных качеств на государственной службе в Азербайджане: практика, проблемы и вызовы» [Competency based Performance Assessment in civil service in Azerbaijan: practice, problems and challenges]. Автор презентации представляет государственный экзаменационный центр Республики Азербайджан и работает руководителем департамента гражданской службы. В презентации автор последовательно представил методы оценки, законодательную базу служебной аттестации, критерии оценки их последствия, новые находки в предлагаемой системе оценивания, возможные препятствия в проведении процедуры оценки и пути их преодоления, проблемные вопросы. Позитивными положениями в презентации, представляется использование показателя интегральной оценки компетенции, основанного на формализованном подходе, а также изложенная политика рекомендаций. Задаваемые вопросы были связаны с проведением анализа SWOT, а также преимуществами и недостатками предлагаемой оценкой компетенций.

Участниками семинара из Беларуси – Дмитрием Докучиц и Наталией Дубинко была представлена презентация доклада, посвященного подходам к определению управленческих компетенций и оценке руководящих работников в Республике Беларусь [Approaches to defining managerial competences and evaluating senior employees in the Republic of Belarus]. Авторы презентации отметили, что вопросы оценки соответствия руководящих работников занимаемым должностям в государственных органах и организациях осуществляется, как правило, путем аттестации и анализа отчетов о результатах деятельности (результативности), и осуществляются на основе установленного законодательства. Представлены направления применения модели управленческой компетентности, а также ее уровни. В презентации также отмечены основные методы, используемые при определении личностно-деловых качеств и оценки в рамках компетентностного подхода, такие как: интервью, тесты, деловая игра, изучение кандидата с использованием психологических методик; испытание действием и др. Авторами представлен образец (пример) результатов балльной оценки компетенций, основанный на соответствии полученной оценки профилю занимаемой должности. Авторы отметили некоторые специфические особенности в формировании компетентных претендентов: прохождение кандидатов на государственные должности через обязательный «кадровый резерв»; получение кандидатами обязательного последующего образования в учреждениях Академии Управления при Президенте Республики Беларусь; проведение аттестации и оценки специальными секторальными советами квалификаций в

Академии Управления при Президенте Республики Беларусь. При этом многие положения презентации выглядели довольно декларативно. Презентация Белорусских представителей вызвала множество критических вопросов, в частности: почему претенденты на руководящие должности в сфере управленческой деятельности должны обязательно быть включены в так называемый «кадровый резерв»? Почему именно Академия Управления при Президенте Республики Беларусь осуществляет сертификацию управленческих кадров, а не другой независимый орган? Почему кандидатами на руководящие должности в области управления должны быть только выпускниками Академии Управления при Президенте Республики Беларусь? Насколько прозрачна и открыта процедура оценки управленческих компетенций при назначении на управленческие должности.

Участница семинара из Грузии – Гванца Баселия представила тему: «Рамки компетенции государственной службы Грузии и будущие проблемы» [Competency Framework of Civil Service of Georgia and Future Challenges]. В своей презентации автор раскрыл законодательную базу и концепцию государственной службы в Грузии, рамки компетенций и ее элементы: умение руководить и управлять; коммуникативность, способности анализировать, гибкость, ориентация на результат, профессиональные и технические компетенции. Представлены методология проведения служебной аттестации и ее основные цели для сотрудников госслужбы, такие как: поддержка карьерного роста; инструмент мотивации к дальней работе; создание оснований для ряда других правовых последствий. Приведены конкретные примеры проведения аттестации сотрудников ряда министерств Грузии с учетом целей, функций, компетенций и сферы знаний. В заключении презентации представлены некоторые проблемные аспекты в развитии системы набора и оценки компетенции, среди них: отсутствие организационных планов развития; отсутствие советующих знаний; отсутствие взаимосвязи между системой профессиональных качеств и процессом набора персонала. Отмечены перспективные направления работы системы: прогнозирование будущих наборов на госслужбу, планирование потребностей в госслужащих и совершенствование процесса набора персонала на основе профессиональных качеств. Основные вопросы, которые были адресованы докладчику, были связаны с соотношением централизованных и децентрализованных процедур проведения аттестации и оценки компетенций.

Презентация делегации из Молдовы была посвящена управлению компетенциями через менеджмент персонала [Competency management through the HR processes]. Автор презентации – Олеся Лучиян, является служащей в отделе публичного функционирования и человеческих ресурсов в Государственной канцелярии Республики Молдова. В своей презентации она охарактеризовала законодательную базу системы гражданской службы, ее особенности в Республике Молдова, систему оценки компетенций основанной на знаниях, способностях и поведении. К числу оценочных критериев автор относит: профессиональные навыки и поведенческие характеристики/отношение, необходимые государственному служащему для выполнения целей, основных задач и обязанностей службы. В презентации представлены следующие критерии оценки результатов деятельности: профессиональная компетентность; активность и инициативность; эффективность; качество работы; умение работать в команде; коммуникативность. В заключении представлены этапы работы в перспективе и будущие приоритеты в управлении компетенциями в системе менеджмента персонала, которые должны включать разработку рамок профессиональных качеств на уровне стратегического управления и основных компетенций целевых групп. Основные вопросы, заданные автору носили рекомендационный характер в части недостаточности цифрового и аналитического материала в представленных положениях презентации.

Заключительная презентация была представлена участником из Азербайджана – Парвизом Казимовым на тему: «Модель компетентности: развитие профиля работы на госслужбе Азербайджана» [Competence model: job profile development in Civil Service of Azerbaijan] и носила научный характер. В своей презентации автор раскрыл основные понятия в селекционном процессе кандидатов на должность и основные проблемы, связанные с совершенствованием базы данных о гражданской службе. Им приведены основные отличия в оценке компетенций и оценки потенциала кандидата на должность. Особый интерес представила матрица компетенций, которая используется для оценки сотрудников госслужбы в Бельгии. Автор предлагает использовать оценочные инструменты по четырем направлениям: для специфической (особенной) работы, конкретной группы работы, конкретного комплекса работ, и общие для всех должностей. Автором презентации представлены основные положения унифицированной модели компетентности для прогнозирования и оценки эффективности работы персонала. Приведены примеры индикаторов компетенции и преимущества сопоставимых методов оценки. В заключении показаны основные вызовы ближайшей и более отдаленной перспективы, связанные: с необходимостью разработки модели оценки и набора инструментов, включая методы и шкалы для подготовки количественных данных о компетенциях; обучением применения этих моделей на практике; обучению персонала, отвечающего за проведение служебной аттестации и проведение собеседований. В целом презентация автора представлялась в виде научной концепции в управлении персоналом. Основные вопросы докладчику сводились к уточнению некоторых понятий и положений и необходимости развития политики практических рекомендаций.

Заключительная часть семинара была посвящена экскурсионной программе, где участники семинара посетили государственный экзаменационный центр Департамента государственной службы Азербайджана и центра ASAN, где участники семинара ознакомились практическими процедурами оценки компетенций кандидатов и персонала.

В целом, семинар оказался очень полезным с позиций обмена мнениями и лучшими практиками оценки компетенции персонала в контексте продвижения реформ публичного администрирования в странах Восточного партнерства.

Yuri Krivorotko,
EaP Representative,
NGO Lev Sapieha Foundation

