МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Гофурова Шахрибону Комол кизи
https://doi.org/10.5281/zenodo.21457032

Аннотация. *В статье предлагается комплексный методологический подход к оценке уровня профессиональных компетенций государственных служащих, основанный на сочетании ассессмент-центра, тестирования, кейс-методов, 360-градусной оценки и цифровых инструментов. Обосновывается необходимость перехода от формальной оценки кадров к компетентностной модели, позволяющей учитывать не только знания и навыки, но и поведенческие проявления, управленческую эффективность, адаптивность и ориентацию на результат. Представлена авторская структура из трёх групп компетенций: лидерство и управленческая эффективность; аналитическое и стратегическое мышление, принятие решений; ориентация на результат, адаптивность и ценности. Для каждой группы определены критерии, индикаторы и инструменты измерения. Показано, что интеграция различных методов оценки обеспечивает более высокую объективность диагностики и создает основу для персонализированных траекторий профессионального развития государственных служащих.*

Ключевые слова: *государственная служба, профессиональные компетенции, оценка компетенций, ассессмент-центр, 360-градусная оценка, кейс-методы, цифровые инструменты, кадровый резерв, управленческая эффективность.*

1.Введение

В условиях цифровой трансформации государственного управления человеческий капитал становится ключевым фактором эффективности деятельности органов государственной власти. Современные реформы государственного управления ориентированы не только на совершенствование организационных структур, но и на формирование профессионального корпуса государственных служащих, обладающих высоким уровнем управленческих, аналитических и цифровых компетенций. В связи с этим особую актуальность приобретает разработка научно обоснованных методов объективной оценки профессиональных компетенций государственных гражданских служащих.

Международная практика свидетельствует о постепенном переходе от традиционных квалификационных моделей оценки персонала к компетентностным подходам, основанным на комплексном анализе профессионального поведения, эффективности деятельности и потенциала развития сотрудников. Подобные подходы активно применяются в странах ОЭСР, Европейского союза, Сингапуре, Канаде и Южной Корее при формировании кадрового резерва, проведении конкурсного отбора и планировании профессионального развития государственных служащих.

Республике Узбекистан в последние годы осуществляется масштабная модернизация системы государственной гражданской службы, направленная на повышение эффективности государственного управления, внедрение цифровых технологий и обеспечение принципов

открытости, прозрачности и меритократии. Вместе с тем существующие процедуры оценки персонала в значительной степени сохраняют элементы субъективности и преимущественно ориентированы на формальные показатели, такие как стаж работы, образование, занимаемая должность и результаты периодической аттестации. Подобный подход не позволяет в полной мере определить профессиональный потенциал государственных служащих и прогнозировать эффективность их дальнейшей управленческой деятельности.

Анализ современной научной литературы показывает, что большинство существующих моделей оценки компетенций рассматривают отдельные аспекты профессиональной деятельности, однако недостаточно учитывают возможности интеграции результатов ассессмент-центров, когнитивного тестирования, метода «360 градусов», анализа цифрового следа и объективных показателей эффективности деятельности в единую количественную модель оценки.

В связи с этим возникает необходимость разработки комплексной методологии, позволяющей объединить различные источники информации в единую систему оценки профессиональных компетенций государственных служащих. Использование интегрального показателя компетентности обеспечивает повышение объективности кадровых решений, снижение влияния субъективных факторов и формирование персонализированных программ профессионального развития сотрудников.

Научная новизна настоящего исследования заключается в разработке комплексной многокомпонентной модели оценки профессиональных компетенций государственных служащих, основанной на интеграции поведенческих, когнитивных, цифровых и результативных показателей с использованием интегрального индекса компетентности. Предлагаемая модель обеспечивает количественную оценку профессионального потенциала государственных служащих и может использоваться при формировании кадрового резерва, принятии управленческих решений, планировании профессионального развития персонала и совершенствовании системы государственного управления.

Цель исследования заключается в разработке научно обоснованной методологии комплексной оценки профессиональных компетенций государственных гражданских служащих в условиях цифровизации государственного управления, а также в формировании интегральной модели оценки, обеспечивающей повышение объективности кадровых решений и эффективности управления человеческими ресурсами.

2. Материалы и методы исследования

Настоящее исследование выполнено в рамках компетентностного подхода к управлению человеческими ресурсами и направлено на разработку комплексной модели оценки профессиональных компетенций государственных гражданских служащих в условиях цифровизации государственного управления.

Дизайн исследования

Исследование носит методологический и прикладной характер и включает последовательную разработку концептуальной модели оценки компетенций, определение системы ключевых показателей, построение интегрального индекса компетентности и формирование алгоритма его практического применения в системе государственного управления.

Работа проводилась в четыре этапа:

I этап – анализ отечественной и зарубежной научной литературы, нормативно-правовых документов Республики Узбекистан, рекомендаций OECD, Всемирного банка и международных практик управления человеческими ресурсами.

II этап – разработка структуры профессиональных компетенций государственных служащих и определение основных кластеров компетентности.

III этап – разработка многоканальной системы оценки профессиональных компетенций с использованием современных инструментов кадровой диагностики.

IV этап – построение математической модели интегрального показателя компетентности и разработка алгоритма интерпретации результатов оценки.

Методологическая основа исследования

Методологическую основу исследования составили положения компетентностного подхода, теория управления человеческими ресурсами, методы системного анализа, организационного проектирования, квалиметрии, HR-аналитики и цифрового государственного управления.

При разработке модели учитывались современные международные рекомендации по оценке персонала государственного сектора, основанные на принципах объективности, валидности, воспроизводимости и цифровой трансформации кадровых процессов.

Структура модели оценки компетенций

Предлагаемая модель включает три взаимосвязанных блока профессиональных компетенций:

Кластер A — Лидерство и управленческая эффективность, характеризующий способность к стратегическому управлению, организации деятельности подразделений, принятию управленческих решений и достижению поставленных целей.

Кластер B — Аналитическое и стратегическое мышление, отражающий уровень развития когнитивных способностей, навыков анализа информации, прогнозирования, оценки рисков и принятия решений на основе данных.

Кластер C — Ценностно-результативные компетенции, включающий профессиональную этику, клиентоориентированность, адаптивность, устойчивость к стрессу, исполнительскую дисциплину и ориентацию на достижение ключевых показателей эффективности.

Инструменты оценки

Для повышения объективности диагностики использована многокомпонентная система оценки, объединяющая несколько независимых источников информации:

- ассессмент-центр;
- ситуационное и когнитивное тестирование;
- метод «360 градусов»;
- кейс-анализ;
- анализ цифрового следа и показателей эффективности деятельности (KPI).

Каждый показатель предварительно нормируется по единой шкале от 0 до 1, после чего рассчитывается интегральный индекс профессиональной компетентности с использованием весовых коэффициентов, определенных экспертным методом анализа иерархий.

Статистическая обработка

Полученные показатели подлежат стандартизации, последующему расчету интегрального индекса компетентности и распределению государственных служащих по

уровням профессионального развития. Для интерпретации результатов используются методы описательной статистики, экспертного анализа и сравнительной оценки эффективности различных инструментов диагностики.

Разработанная методика обеспечивает комплексную количественную оценку профессиональных компетенций, позволяет снизить влияние субъективного фактора при принятии кадровых решений и создает основу для формирования цифровой системы управления человеческими ресурсами в органах государственной власти.

3. Результаты исследования

В результате проведенного исследования разработана комплексная методология оценки профессиональных компетенций государственных гражданских служащих, основанная на интеграции нескольких независимых источников информации в единую цифровую систему оценки. Предлагаемая модель позволяет минимизировать влияние субъективного фактора, повысить объективность кадровых решений и обеспечить количественную оценку профессионального потенциала сотрудников государственных органов.

На первом этапе исследования была сформирована трехкомпонентная структура профессиональных компетенций, включающая управленческую эффективность, аналитическое мышление и ценностно-результативные компетенции. Выделенные кластеры отражают наиболее значимые характеристики профессиональной деятельности государственных служащих и соответствуют современным международным подходам к управлению человеческими ресурсами. Структура разработанной модели оценки профессиональных компетенций представлена в таблице 1.

Таблица 1. Структура профессиональных компетенций государственных служащих

Кластер	Компетенции	Показатели	Инструменты
Лидерство	Стратегическое управление, руководство	KPI, эффективность	Ассессмент, 360°
Аналитика	Анализ данных, прогнозирование	Качество решений	Тестирование, кейсы
Ценностный блок	Этика, адаптивность	Дисциплина, CSAT	Цифровой след, KPI

На втором этапе разработана многоканальная система диагностики, объединяющая ассессмент-центр, ситуационное тестирование, метод «360 градусов», кейс-анализ и оценку цифрового следа. Использование нескольких независимых инструментов оценки позволяет существенно повысить надежность итоговой оценки за счет взаимного контроля результатов различных методов диагностики. Характеристика применяемых диагностических инструментов и их вклад в интегральную модель представлены в таблице 2.

Таблица 2. Инструменты оценки и весовые коэффициенты

Инструмент	Назначение	Вес
Ассессмент-центр	Поведенческая оценка	0,35
Кейс-анализ	Практические навыки	0,20
Тестирование	Знания	0,15

360 градусов	Обратная связь	0,15
Цифровой след	Результативность	0,15

Для количественной оценки уровня профессиональной компетентности предложен интегральный индекс компетентности, объединяющий результаты всех диагностических процедур с учетом весовых коэффициентов каждого инструмента оценки. Использование интегрального показателя обеспечивает возможность ранжирования сотрудников по уровню профессионального развития, выявления кадрового потенциала и формирования объективного кадрового резерва.

В соответствии с разработанной методикой предложена четырехуровневая шкала интерпретации интегрального индекса компетентности, позволяющая классифицировать государственных служащих по степени готовности к выполнению управленческих функций различной сложности. Интерпретация значений интегрального индекса приведена в таблице 3.

Таблица 3. Интерпретация интегрального индекса

Индекс	Уровень	Рекомендации
<0,40	Критический	Обучение
0,40–0,59	Базовый	Повышение квалификации
0,60–0,84	Продвинутый	Кадровый резерв
≥0,85	Стратегический	Руководящие должности

Практическое применение разработанной модели позволяет формировать цифровые профили компетенций каждого государственного служащего, выявлять сильные и слабые стороны профессиональной подготовки, определять индивидуальные дефициты компетенций и разрабатывать адресные программы повышения квалификации. Кроме того, использование интегральной модели способствует оптимизации процессов формирования кадрового резерва, повышению прозрачности кадровых процедур, снижению субъективности при принятии управленческих решений и более рациональному распределению бюджетных средств, направляемых на развитие человеческого капитала государственной службы.

Основные организационные, кадровые и социально-экономические эффекты внедрения разработанной модели представлены в таблице 4.

Таблица 4. Эффекты внедрения модели

Направление	Результат
Кадровые решения	Рост объективности
Обучение	Персонализированные программы
Экономика	Снижение затрат
Госуслуги	Повышение качества

Сравнительный анализ показывает, что предлагаемая интегральная модель оценки профессиональных компетенций имеет существенные преимущества перед традиционной системой аттестации государственных служащих. Она обеспечивает комплексную оценку профессиональной деятельности, основанную на объективных количественных показателях, современных цифровых технологиях и многоуровневой системе верификации результатов.

Основные различия между существующей и предлагаемой моделями представлены в таблице 5.

Таблица 5. Сравнение моделей оценки

Критерий	Традиционная	Предлагаемая
Подход	Формальный	Компетентностный
Источники	Аттестация	5 методов
Объективность	Средняя	Высокая
Цифровизация	Минимальная	Полная

4. ОБСУЖДЕНИЕ

Разработанная модель комплексной оценки профессиональных компетенций государственных гражданских служащих представляет собой интеграцию современных подходов к управлению человеческими ресурсами, компетентностного подхода и цифровых технологий кадровой аналитики. В отличие от традиционных процедур аттестации, основанных преимущественно на формальных показателях, предлагаемая методика объединяет результаты нескольких независимых инструментов диагностики, что обеспечивает более высокий уровень объективности, надежности и воспроизводимости итоговой оценки.

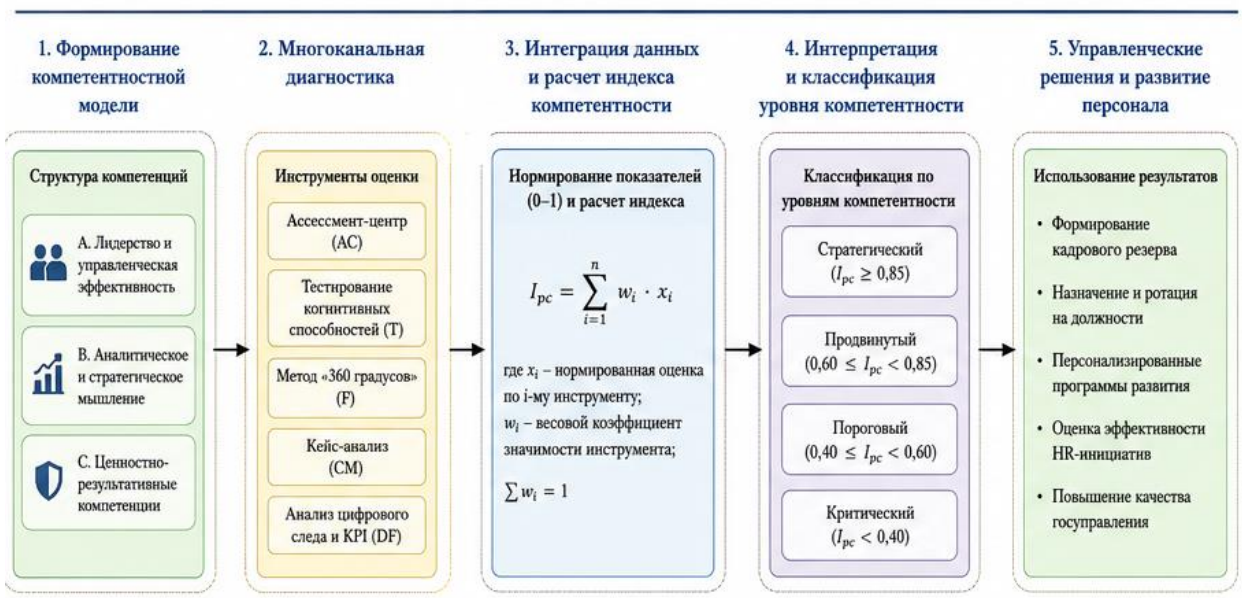


Рисунок 1. Схема методологии комплексной оценки профессиональных компетенций государственных служащих.

Сравнение разработанной модели с современными международными подходами показывает ее соответствие основным принципам компетентностного управления персоналом. Согласно рекомендациям OECD, эффективная система оценки государственных служащих должна учитывать не только профессиональные знания, но и лидерские качества, аналитические способности, цифровые компетенции и фактические результаты деятельности. Аналогичный подход поддерживается экспертами Всемирного банка, которые рассматривают

цифровую HR-аналитику как один из важнейших инструментов повышения эффективности государственного управления.

Теоретической основой разработанной модели являются труды D. McClelland, L. Spencer и S. Spencer, заложивших основы компетентностного подхода к оценке персонала. Последующие исследования R. Boyatzis, M. Campion и других авторов подтвердили, что применение ассессмент-центров, ситуационного тестирования и кейс-анализа значительно повышает точность оценки профессионального потенциала сотрудников по сравнению с традиционной системой аттестации.

Предлагаемая модель отличается тем, что впервые объединяет результаты ассессмент-центра, метода «360 градусов», когнитивного тестирования, кейс-анализа и цифрового следа сотрудника в единую интегральную систему оценки с использованием математического индекса профессиональной компетентности. Такой подход позволяет не только определить текущий уровень профессионального развития государственного служащего, но и прогнозировать его управленческий потенциал, выявлять дефицит компетенций и формировать персонализированные программы профессионального развития.

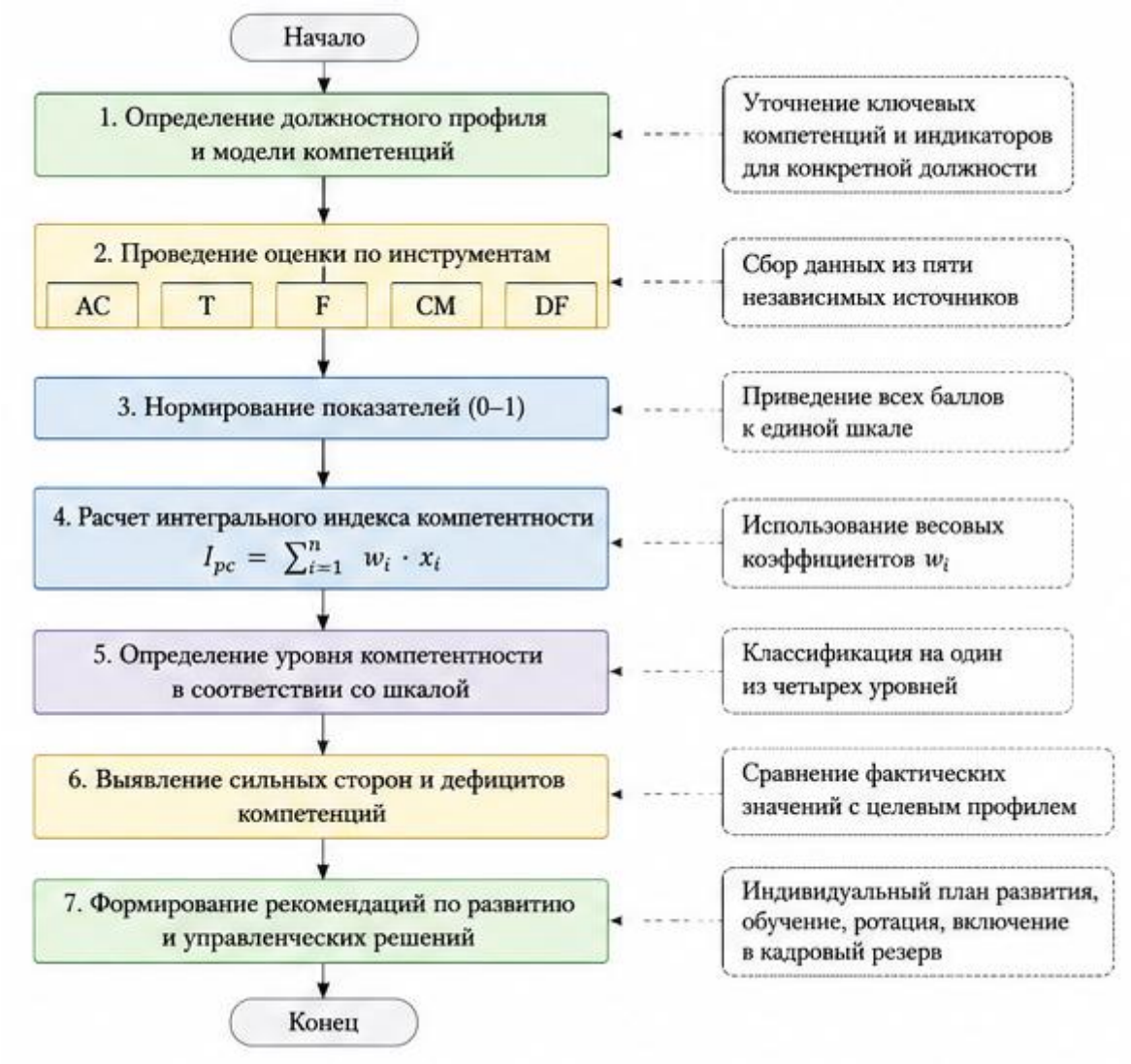


Рисунок 2. Алгоритм оценки профессиональной компетентности государственного служащего.

Особое значение предлагаемая модель приобретает в условиях продолжающейся цифровой трансформации государственного управления Республики Узбекистан. Внедрение единой цифровой системы оценки профессиональных компетенций позволит повысить прозрачность кадровых процедур, обеспечить объективность формирования кадрового резерва, снизить влияние субъективного фактора при принятии кадровых решений и повысить эффективность использования бюджетных средств, направляемых на развитие человеческого капитала.

Вместе с тем практическая реализация предложенной модели требует решения ряда организационных задач. К ним относятся развитие цифровой инфраструктуры государственных органов, подготовка специалистов по проведению ассессмент-центров, обеспечение информационной безопасности персональных данных и формирование единых методических стандартов оценки компетенций. Кроме того, успешное внедрение модели возможно только при поэтапной интеграции цифровых HR-технологий в деятельность государственных органов с учетом уровня их организационной и технологической зрелости.

Таким образом, разработанная методология обладает высокой научной и практической значимостью. Ее применение позволяет перейти от традиционной аттестационной модели к современной системе управления человеческими ресурсами, основанной на объективной количественной оценке профессиональных компетенций, цифровой аналитике и принципах доказательного государственного управления.

Предлагаемый подход может использоваться при конкурсном отборе, формировании кадрового резерва, планировании карьерного роста, разработке программ повышения квалификации и совершенствовании системы государственного управления в целом.

5.ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило разработать комплексную методологию оценки профессиональных компетенций государственных гражданских служащих, основанную на интеграции компетентностного подхода, современных методов кадровой диагностики и цифровых технологий управления человеческими ресурсами. Предлагаемая модель обеспечивает комплексную количественную оценку профессионального потенциала государственных служащих и позволяет существенно повысить объективность кадровых решений.

Разработанная система объединяет результаты ассессмент-центра, когнитивного тестирования, метода «360 градусов», кейс-анализа и анализа цифрового следа в единый интегральный показатель профессиональной компетентности. Использование многоканальной диагностики способствует снижению субъективности оценки, повышению достоверности результатов и формированию научно обоснованных рекомендаций по развитию кадрового потенциала государственных органов.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенной модели при проведении конкурсного отбора, формировании кадрового резерва, оценке эффективности государственных служащих, планировании индивидуальных программ профессионального развития и совершенствовании системы государственного управления в условиях цифровой трансформации.

Внедрение разработанной модели позволит повысить прозрачность кадровых процедур, обеспечить более рациональное распределение ресурсов, направляемых на развитие человеческого капитала, и создать единую цифровую систему оценки профессиональных компетенций государственных служащих.

Перспективы дальнейших исследований связаны с апробацией предложенной методики на различных уровнях государственного управления Республики Узбекистан, оценкой ее прогностической эффективности на репрезентативных выборках государственных служащих, а также совершенствованием математической модели путем использования методов искусственного интеллекта и технологий машинного обучения для анализа кадровых данных.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: Wiley; 1982.
2. Campion M. A., Fink A. A., Ruggeberg B. J., Carr L., Phillips G. M., Odman R. B. Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. Personnel Psychology. 2011;64(1):225–262.
3. Hood C. A Public Management for All Seasons? Public Administration. 1991;69(1):3–19.
4. McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist. 1973;28(1):1–14.
5. OECD. Public Service Leadership and Capability Framework. Paris: OECD Publishing; 2021.
6. OECD. Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing; 2023.
7. OECD. Public Employment and Management 2023. Paris: OECD Publishing; 2023.
8. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: Wiley; 1993.
9. Thornton G. C., Rupp D. E. Assessment Centers in Human Resource Management. New York: Psychology Press; 2006.
10. World Bank. GovTech Maturity Index 2022: Advancing Digital Transformation in the Public Sector. Washington, DC: World Bank; 2023.
11. World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC: World Bank; 2021.
12. Barabashev A. G. Public Administration Reform and Civil Service Development. Public Administration Issues. 2019;(1):7–32.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Москва: ИНФРА-М; 2022.
14. Клименко А. В. Клиентоцентричность как приоритет модернизации государственного управления. Государственная служба. 2023;25(2):14–22.
15. Гофурова Ш. К. Оценка человеческого капитала в системе государственной службы. Экономика и общество. 2024;(5):234–241.
16. United Nations. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: United Nations; 2024.
17. European Commission. Public Administration and Governance Review 2023. Brussels: European Commission; 2023.
18. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum; 2025.

19. CIPD. People Profession Survey 2024. London: Chartered Institute of Personnel and Development; 2024.
20. SHRM. State of the Workplace 2024. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management; 2024.