

ФГБОУ ВО НГАУ

Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра кадровой политики и управления персоналом
Компетентностный подход в ГМУ

Профессиональные компетенции государственных и муниципальных служащих



А.В. Черепанов

Уровни	Характеристика
Уровень понимания	Менеджер понимает необходимость данных компетенций, он старается их проявлять, но это не всегда получается
Базовый уровень	Компетенция развита хорошо; менеджер проявляет необходимые для работы качества
Сильный уровень, (дополняет базовый уровень).	Компетенция может проявляться в трудных условиях, при решении особо сложных задач
Лидерский уровень (дополняет базовый и сильный уровни)	Менеджер задает нормы для коллектива, когда не только он, но и другие начинают проявлять данную компетенцию; менеджер помогает другим проявлять необходимые навыки

Тип	Комментарий
Общий универсальный	Применяются ко всем представителям профессии менеджера, независимо от того, в какой организации они работают и какие конкретные обязанности выполняют (например, стандарты)
Общий для классов профессий	Отражают отраслевую специфику
Общий для организации	Применяются к менеджерам всех иерархических уровней организации и функциональных областей
Общий для семейства работ	Применяется для родственной группы менеджерских должностей, в которой характер работы имеет функциональное сходство, но выполняется на разных уровнях
Специфический	Связан с индивидуальными обязанностями менеджера
Пороговый	Базовая компетентность, необходимая для выполнения работы (независимо от достигнутых показателей [40])
Рабочий	Начальная компетенция, минимально удовлетворяющая организацию-работодателя (превышение этого уровня приветствуется) [58]
Дифференцированный	Определяет поведенческие характеристики, которые демонстрируют высокоэффективные менеджеры; это характеристики, которые отличают их от менее эффективных и которые определяют уровень показателей их работы

УРОВНИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА

- индивидуальный уровень
- групповой (командный) уровень



способность эффективно использовать доступ к информации и знаниям,

умение выбирать нужную информацию и интегрировать её в свои знания

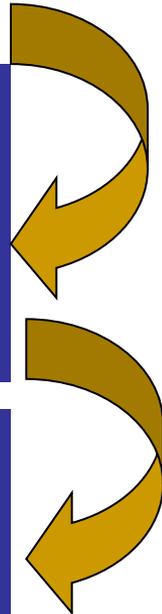
умение самостоятельно формировать стратегические компетенции

УРОВНИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА

- индивидуальный уровень
- групповой (командный) уровень

превращение индивидуальных компетентностей в коллективные знания и способности,

направленные на развитие устойчивых конкурентных преимуществ (ключевых компетенций организации)



КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА

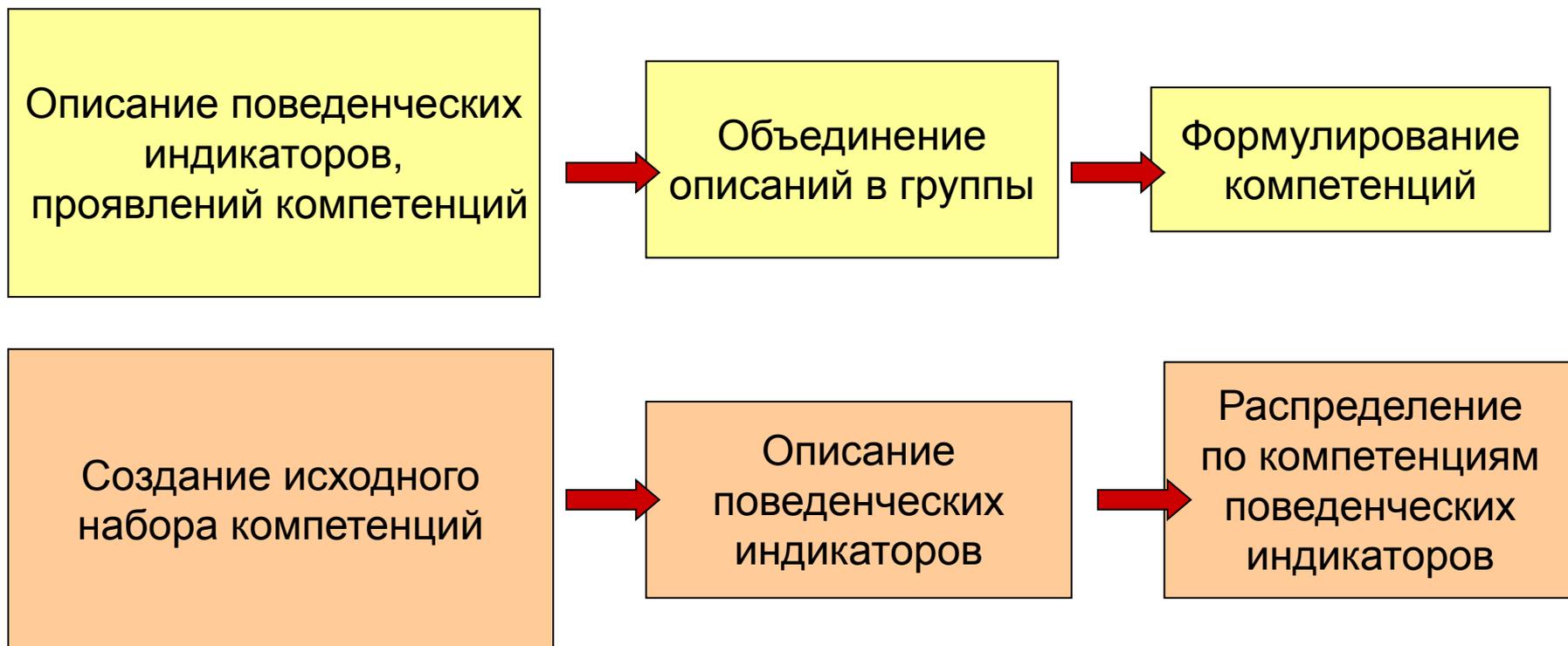
поведенческие характеристики, личностные качества, демонстрация которых приводит к выдающимся или превосходным результатам в работе в той или иной должности

Должностная
позиция

Персональная
роль

Функционал

ДВА ПОДХОДА К РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ



Эффективно работающая модель компетенций по М. Паркинсону

Современной



- **Метод компетенций популярен, поскольку он предлагает использование единого языка в процессе развития бизнеса. Кроме того, это эффективный путь описания работы, поскольку большинство из должностей могут быть описаны с помощью 5-7 индивидуальных компетенций.**

Модель компетенций (словарь)

Набор компетенций, необходимых для успешного достижения стратегических целей организации

КОРПОРАТИВНЫЕ

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ

название компетенций

значимость компетенций

описание компетенций

КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Клиентоориентированность
- Этичность
- Работа и сотрудничество в команде
- Забота о качестве
- Стремление к личному и профессиональному развитию



ЦЕННОСТИ
организации

- Забота о клиентах
- Честность и надежность
- Профессионализм
- Гибкость и готовность к развитию
- Командная работа

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (пример)

- ИНИЦИАТИВНОСТЬ
- КОММУНИКАбельНОСТЬ
- ПЛАНИРОВАНИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ;
- СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ И МЫШЛЕНИЕ
- ЛИДЕРСТВО В КОМАНДЕ
- РАБОТА И СОТРУДНИЧЕСТВО В КОМАНДЕ
- ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
- СТРЕМЛЕНИЕ К ЛИЧНОМУ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ
- УМЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНО РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ
- УМЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ



5-7 приоритетов по каждой позиции

Пример. Компетенция «РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ»

- Стремится помогать развитию личности и повышению профессионального уровня коллег и подчиненных. Эта компетенция включает расширение роли отдельного сотрудника в обеспечении возможностей развития и создания окружающей среды, в которой сотрудники принимали бы на себя новые обязанности при постоянном обучении и развитии.

Почему это важно:

Эта компетенция важна, поскольку краеугольным камнем успеха организации являются его сотрудники; она подчеркивает необходимость создания климата сотрудничества, экспериментирования и способности брать на себя риски, а также принимать на себя новые трудные инициативы. Этот вид компетенции основан на стремлении человека обучать других, развивать их и оказывать им поддержку для того, чтобы способствовать прогрессу в развитии их способностей, личных целей и задач. Данный вид компетенции совершенно отличается от формального обучения.

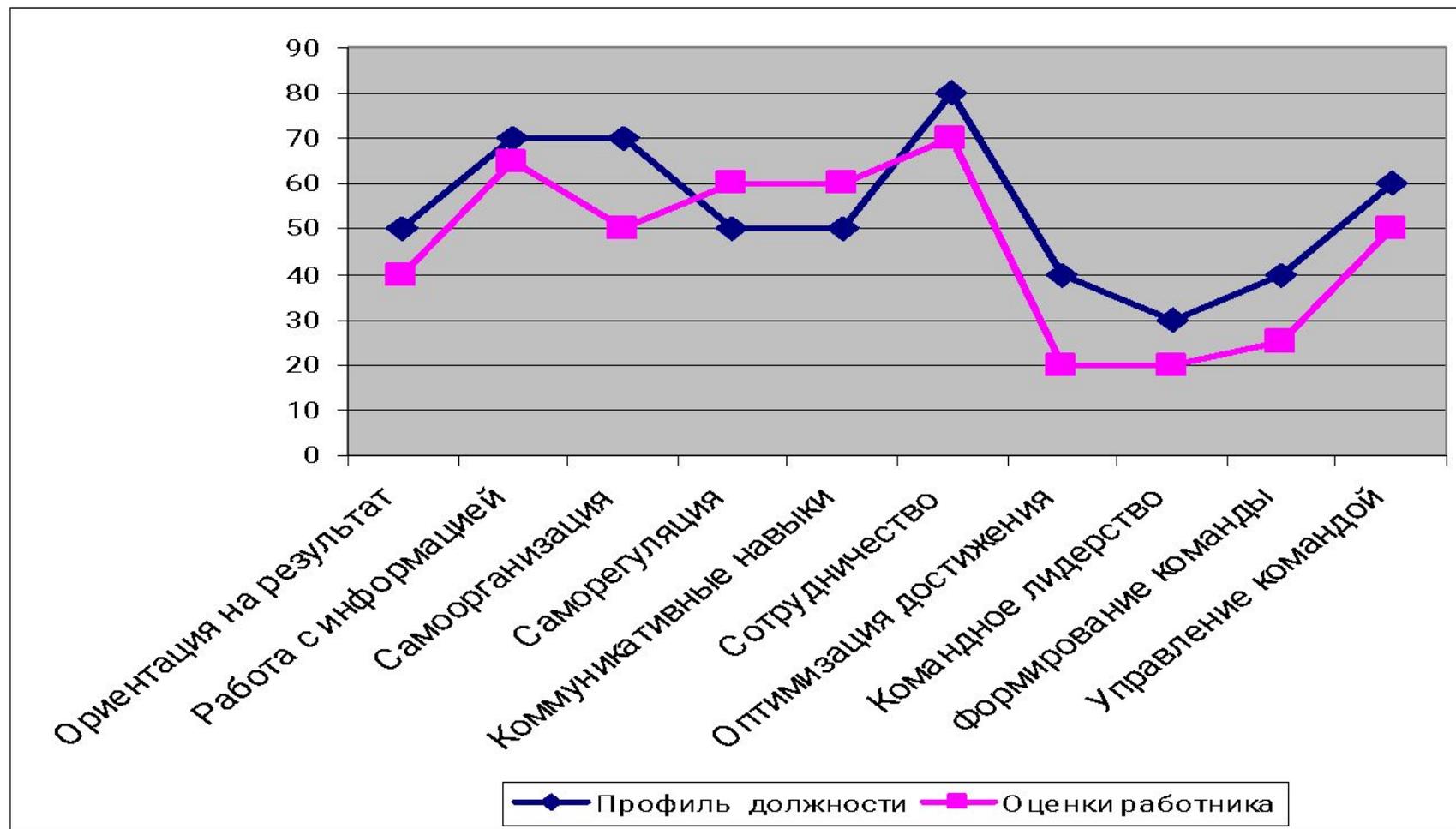
Пример. Компетенция «РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ»



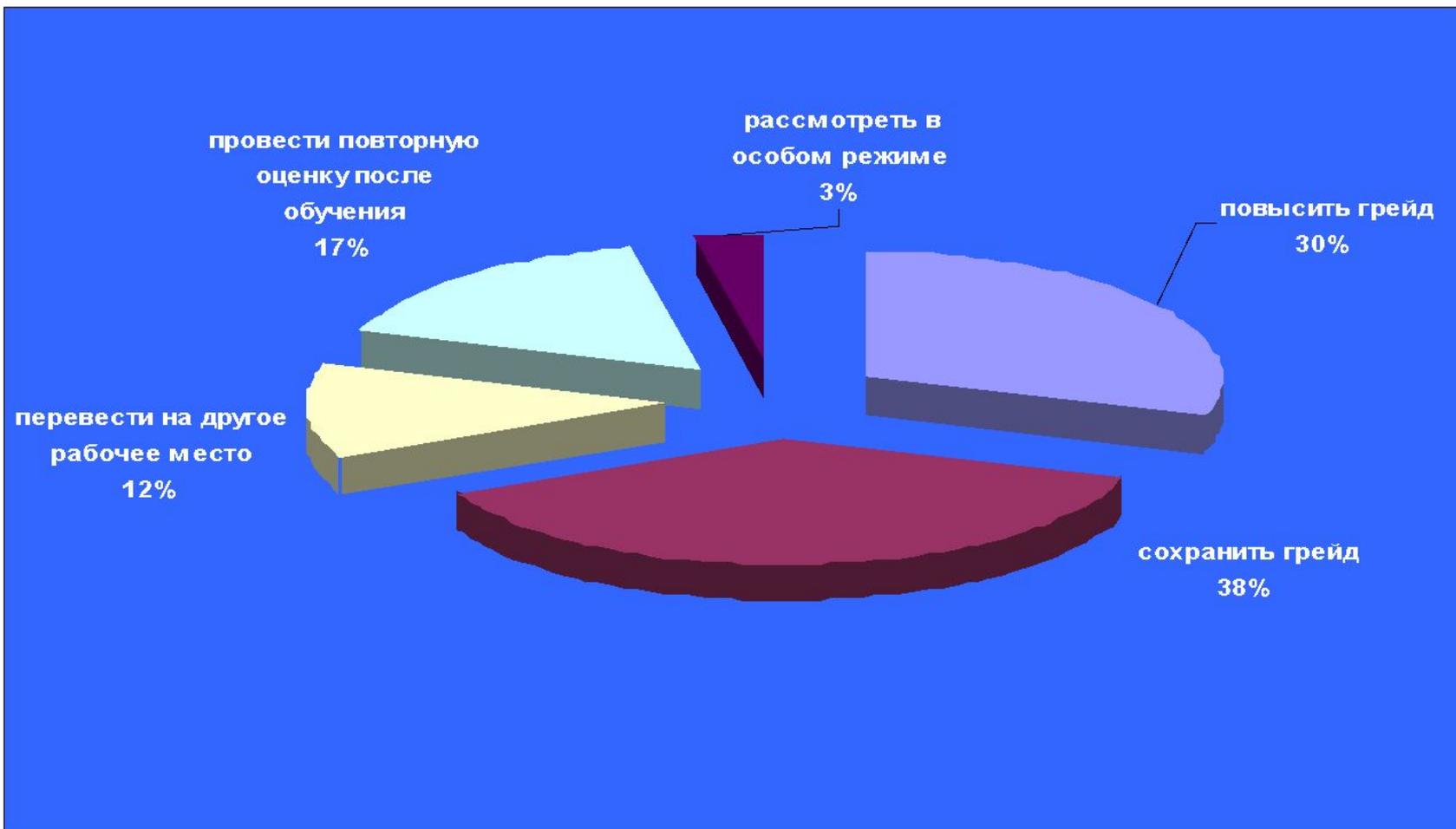
**Профиль
должности –
требуемый/норматив
ный уровень
проявления
компетенций для
данной должности,
определяемый по
шкале оценки, в
рамках типового
рабочего места**

№	Компетенция	Профиль должности	Оценки работника
1	Ориентация на результат	50	40
2	Работа с информацией	70	65
3	Самоорганизация	70	50
4	Саморегуляция	50	60
5	Коммуникативные навыки	50	60
6	Сотрудничество	80	70
7	Оптимизация достижения	40	20
8	Командное лидерство	30	20
9	Формирование команды	40	25
10	Управление командой	60	50
	Среднее значение	54	46

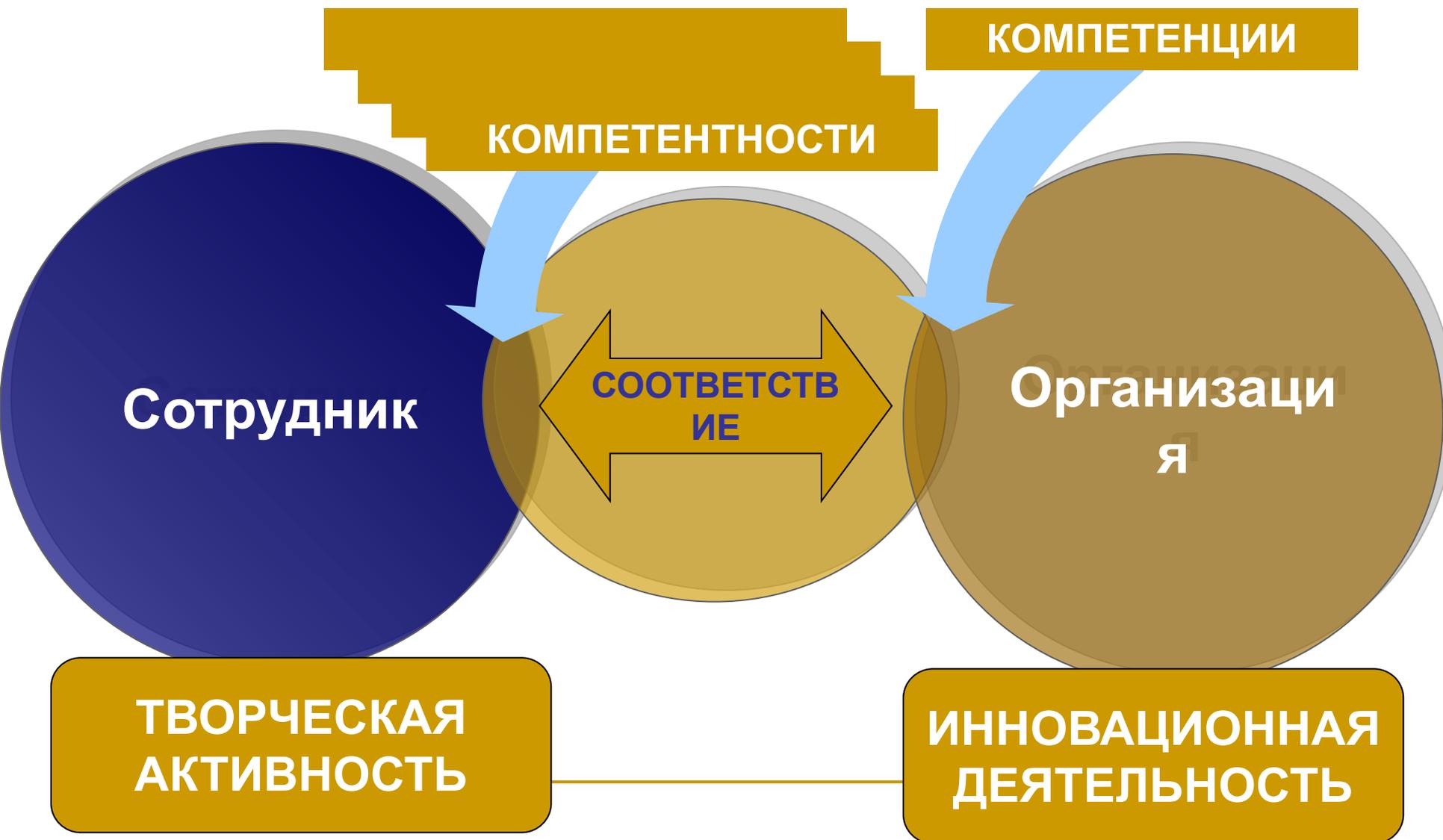
ГРАФИЧЕСКОЕ СРАВНЕНИЕ ПРОФИЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКА И ДОЛЖНОСТИ



РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА



От компетентности персонала к ключевым компетенциям организации



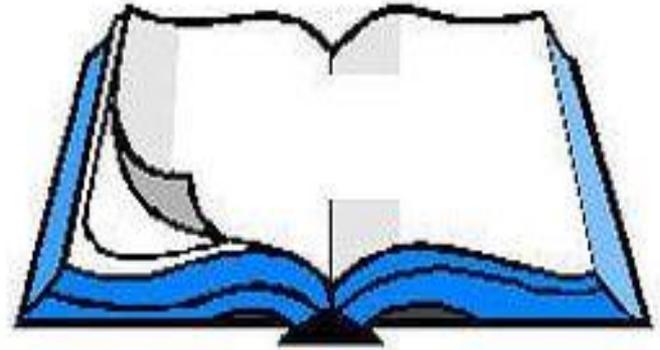
Интеллектуальные способности муниципального служащего

Способность быстро и
легко усваивать
информацию

Способность наблюдать,
суммировать, отбирать и
оценивать факты

Способность не только к
анализу, но и к синтезу, к
обобщениям

Творческие способности.



Личностные качества, необходимые МС

- 1. *Способность
понимать людей и
работать с ними***
- 2. *Интеллектуальная и
эмоциональная
зрелость***

1. Способность понимать людей и работать с ними

уважение мнений других людей;
способность предвосхищать и оценивать человеческие реакции;
легкость в налаживании человеческих контактов;
способность выслушивать собеседника, завоевывать доверие и уважение;
умение вести устное и письменное общение;
способность убедить и создать мотивы для действия.

2. Интеллектуальная и эмоциональная зрелость

независимость в выводах;

способность противостоять давлению извне;

самоконтроль во всех ситуациях;

гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям;

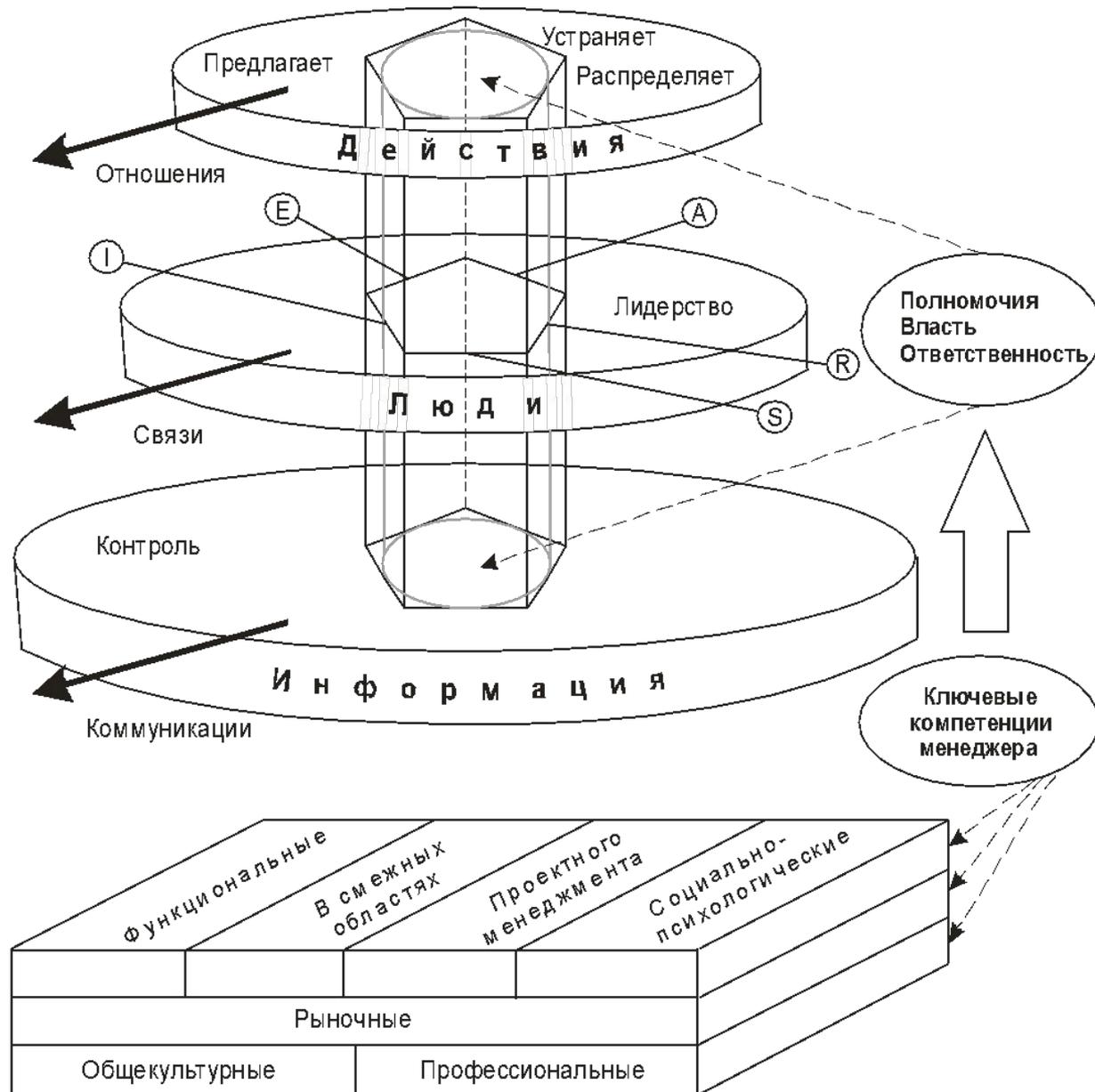
честность;

способность осознавать границы собственной компетенции;

способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач.



Рис. 8.3.1. Современные требования к муниципальному менеджеру



Подход Мальцева В.А.

Рассматривает возможные модели профессионализма ГС как типологии по различным наиболее приоритетным основаниям:

по уровню (федеральный, субъект федерации, муниципальная служба);

по стилю мышления личности государственного служащего.

Данным автором представлена **модель типологии государственных служащих по уровню профессионализма и мотивации труда.**



Модель управленческой компетенции SHL

1. **Предпринимательские качества** (бизнес, инновации, решительность, стратегия)
2. **Руководитель** (лидерство, планирование и ориентации на качество, убедительность в общении)
3. **Профессионализм** (специальные знания, анализ и решение проблем, устная и письменная коммуникация)
4. **Личные качества** (межличностное понимание, гибкость, устойчивость, личная мотивация).

Модель профессиональной компетенции S. Whiddett & S. Hoolyforde

1. **Развитие бизнеса** (личное развитие, генерирование и обоснование идей)
2. **Достижение результатов** (планирование, четкость менеджмента, постановка цели)
3. **Анализ – работа с информацией** (анализ и принятие решений)
4. **Люди** (работа в команде, влияние, управление отношениями).

Модель профессиональной компетенции Society for Human Resource Management

1. Знание бизнеса

(персональная
дееспособность)

2. Стратегический вклад

3. Практические навыки HR (владение технологиями HR).



Модель профессиональной компетентности руководителей США

1. **Руководство изменениями:** видение будущего, осознание внешней среды, творчество и инновации, стратегическое мышление, постоянное обучение, эластичность, гибкость, мотивация на услуги.
2. **Руководство персоналом:** управление конфликтами, понимание культурных факторов, формирование команды, честность.
3. **Управление ресурсами:** управление финансами, управление человеческими ресурсами, управление технологиями.
4. **Достижение результатов:** ответственность, умение решать проблемы, предприимчивость, решительность, ориентация на потребителей, административные навыки.
5. **Коммуникации и формирование коалиций:** устные коммуникации, письменные коммуникации, ведение переговоров, создание союзов и партнерство.

Японская модель

Профессиональная компетенция японских менеджеров аналогична управленческой компетенции менеджеров в США, но отличается от последней **большой насыщенностью требований к профессиональным знаниям.**

Это обусловлено практической реализацией в японских компаниях принципа **«многопрофессиональности»**, что стирает грани между профессиональными компетенциями менеджеров в рамках одной организации.

Таким образом, японская модель профессиональной компетенции отличается от американской большей универсальностью в рамках одной организации.

Модель «Управленческий профиль» (management profile) (Нидерланды)

- 1. Системное управление:** видение будущего, управление по целям, формирование союзов, лидерство.
- 2. Решение проблем:** анализ информации, формирование альтернатив, концептуальная гибкость, принятие решений.
- 3. Межличностные отношения:** умение слушать, понимание реакции, окружающих, гибкое поведение, помощь подчиненным в профессиональном развитии.
- 4. Оперативная эффективность:** инициативность, оперативный контроль, делегирование полномочий, умение сосредоточиться.
- 5. Влияние на людей:** устные презентации, уверенность в себе, умение убеждать, разработка плана действий.
- 6. Личные качества:** энергичность, сопротивление стрессам, мотивация на качественную работу, способность учиться.
- 7. Управление с учетом среды:** осознание внешней среды, понимание политических факторов, честность и этика осознание своей роли.



Профессиональная компетентность госслужащего

- До административной реформы
- Система знаний, умений, навыков государственного служащего
- Сейчас
 - **Готовность личности** к профессиональной деятельности

- Качества личности
 - Мотивация деятельности
 - Проф. опыт
 - Знания, умения, навыки
 - Этика поведения
 - Способности и интересы
- Модель профессиональной компетентности государственного служащего**

Какие компетенции нужны госслужащим?



Говорят сами госслужащие

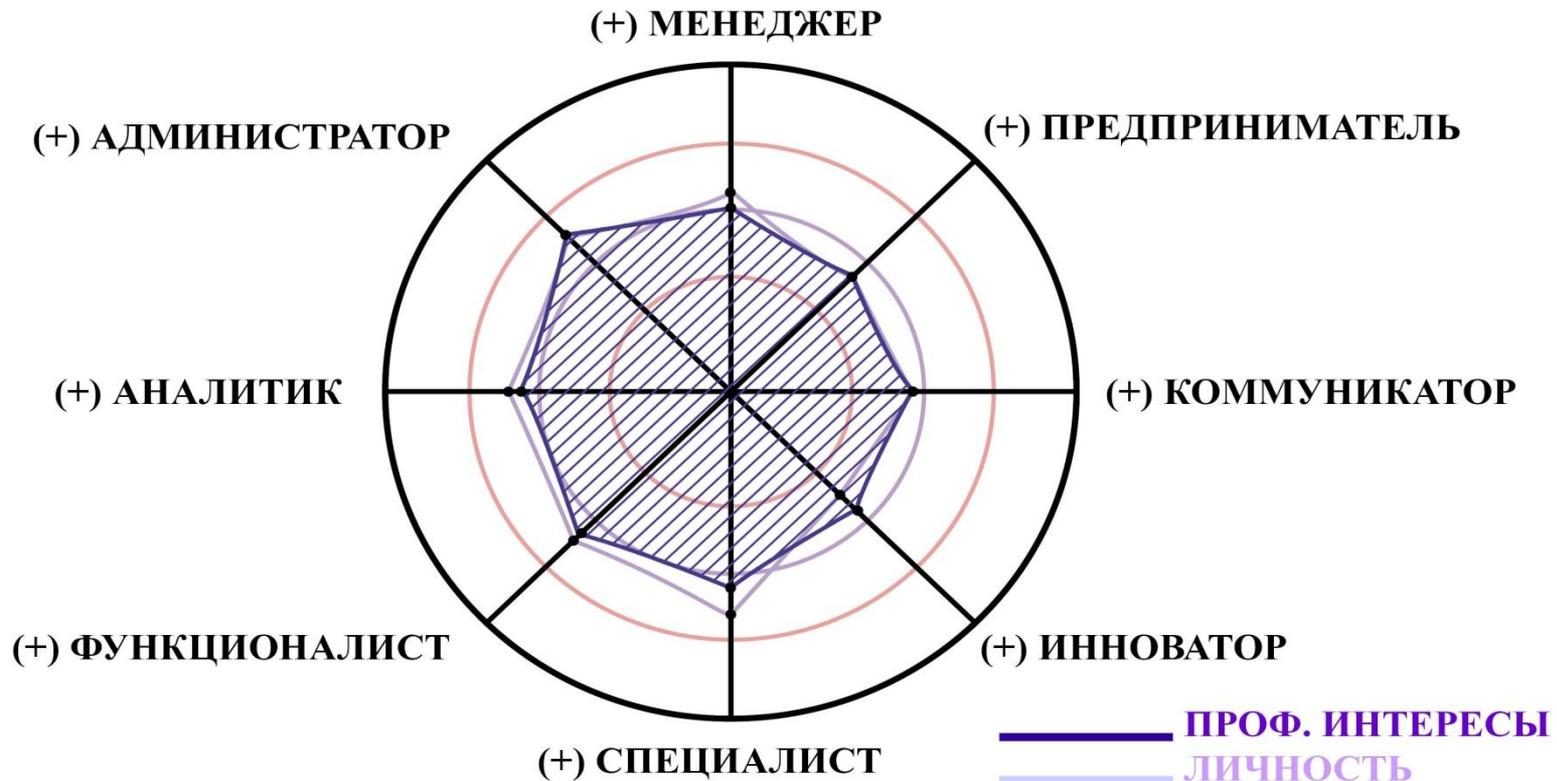
1. Аналитические
2. Технологические

Итоги тестирования по методике «Профкарьера» (МГУ им. Ломоносова, д.п.н., А.Г.Шмелёв)

1. Способность мыслить в категориях **эффективности**.
2. Управление мотивацией.
3. Коммуникационные
4. Инноваторские



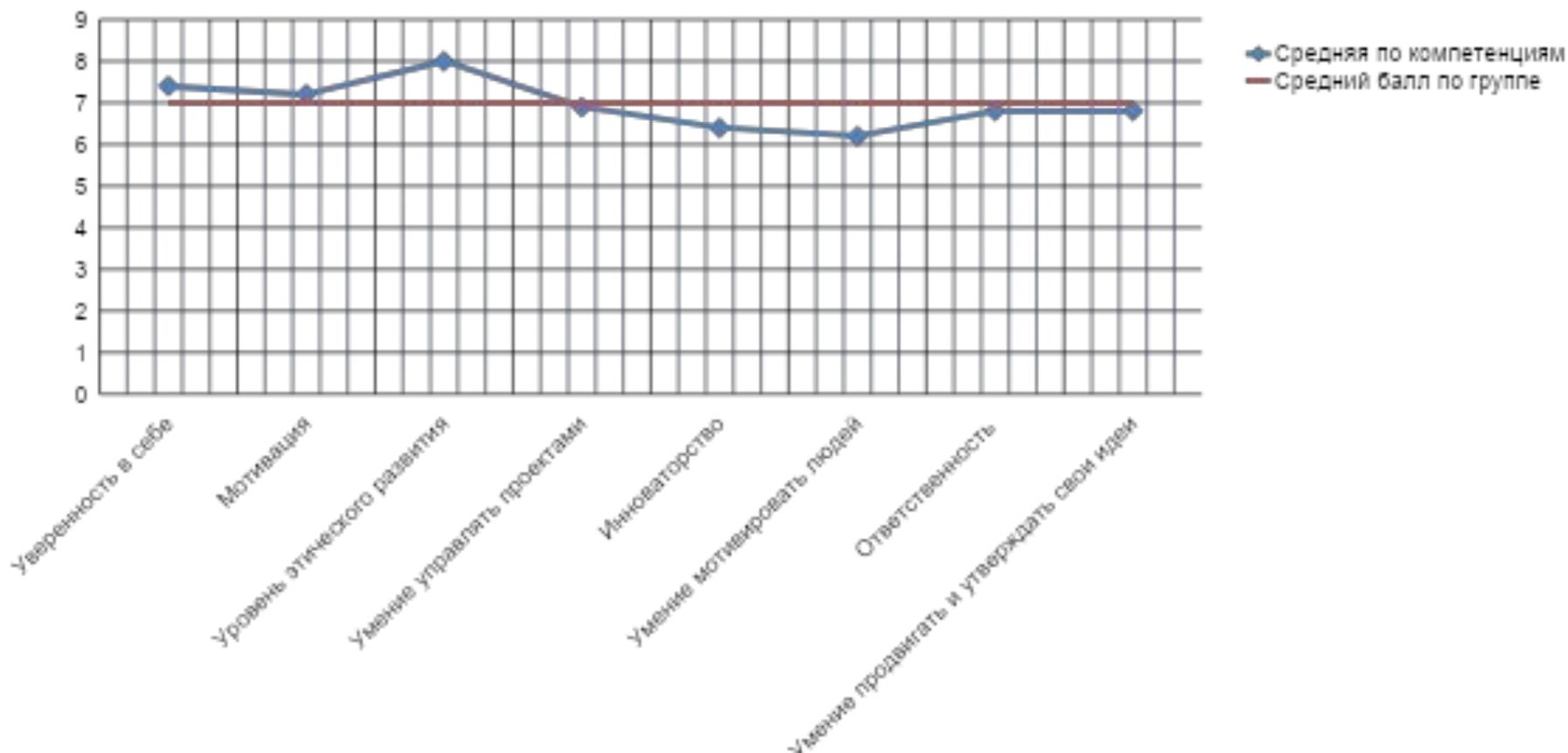
Общая профессиограмма госслужащих





Анализ управленческих компетенций 60 лиц, включённых в управленческий резерв

Профиль группы





ФГБОУ ВПО НГАУ

**Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра кадровой политики и управления персоналом
Компетентностный подход в ГМУ**

**Профессиональные компетенции
государственных и муниципальных
служащих**

www.arcandil@mail.ru

89537866485

А.В. Черепанов