

# 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

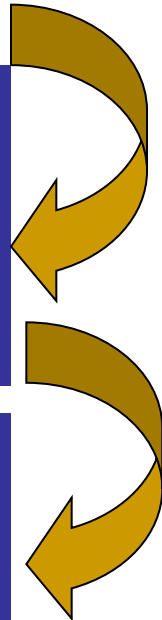
умение самостоятельно формировать стратегические компетенции

# 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

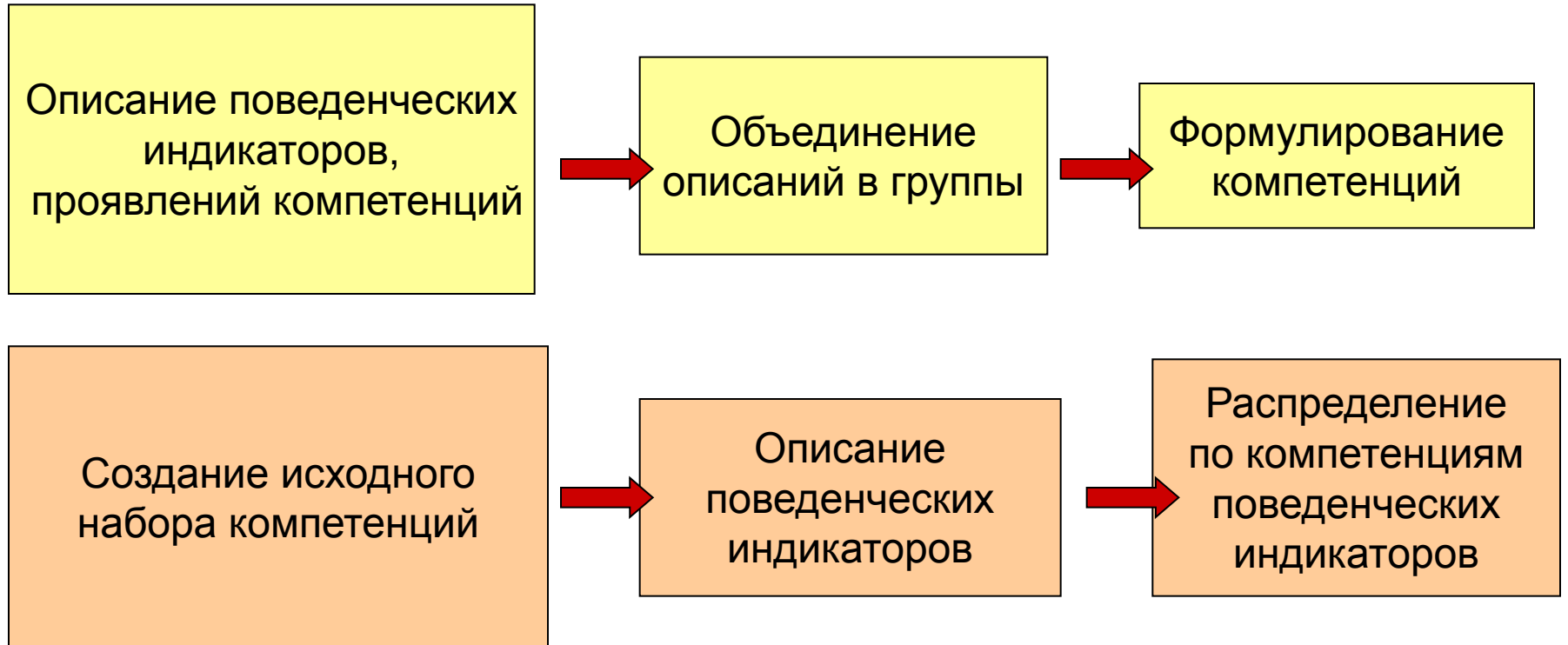
поведенческие характеристики, личностные качества, демонстрация которых приводит к выдающимся или превосходным результатам в работе в той или иной должности

Должностная  
позиция

Персональная  
роль

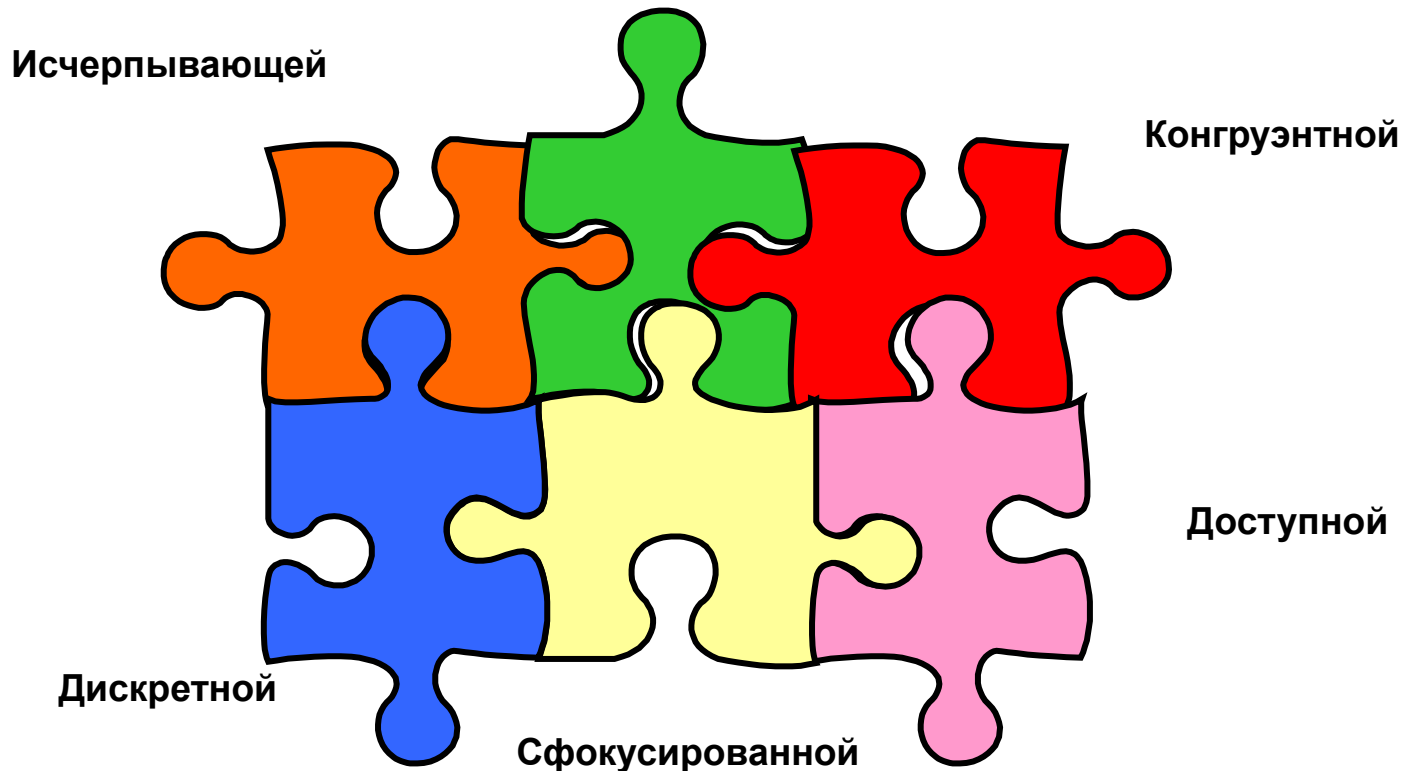
Функционал

# 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

A large yellow double-headed arrow with a black outline, pointing left and right. The text "5-7 приоритетов по каждой позиции" is written in blue inside the arrow.

# 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.

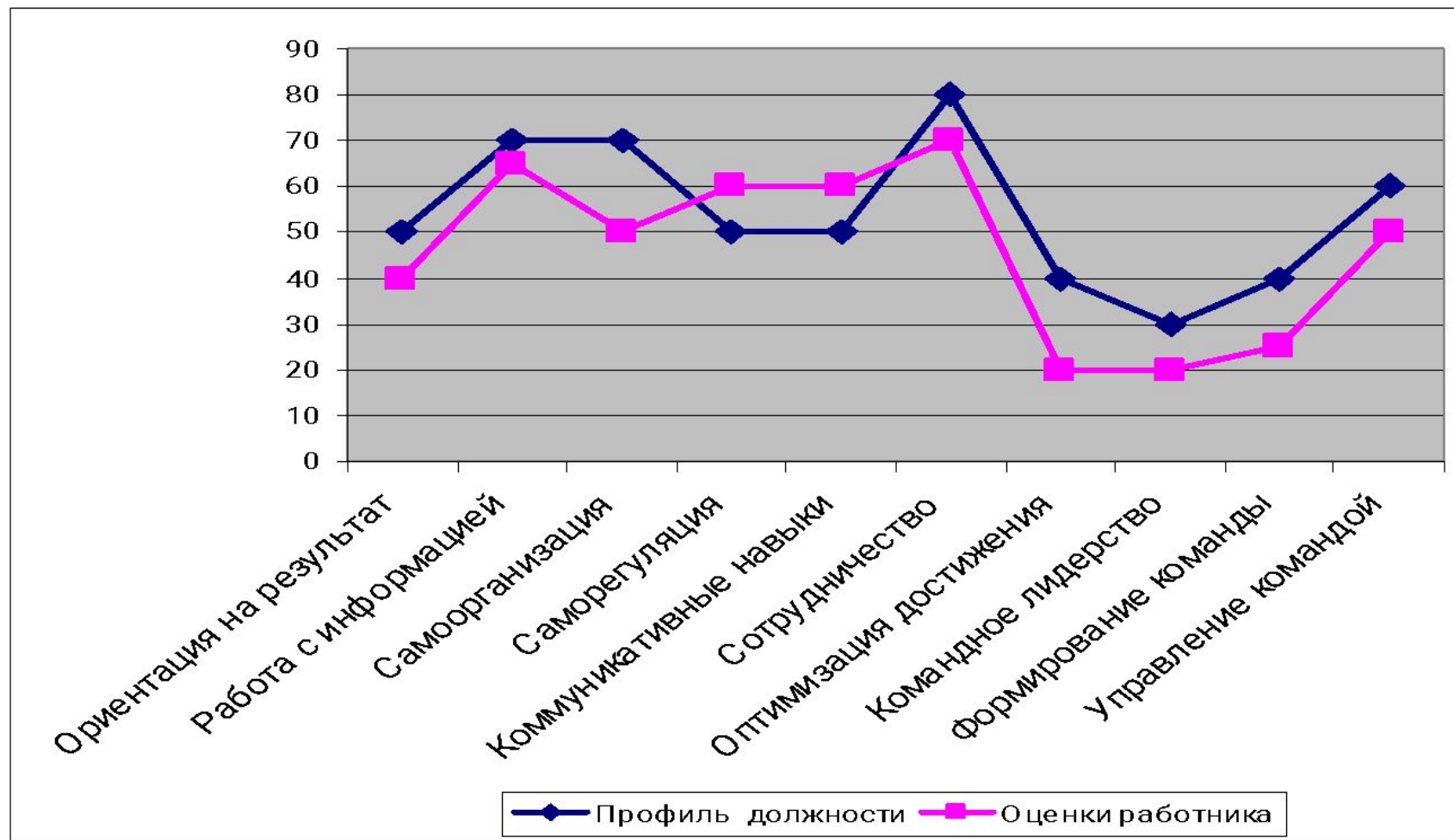
# Пример. Компетенция «РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ»



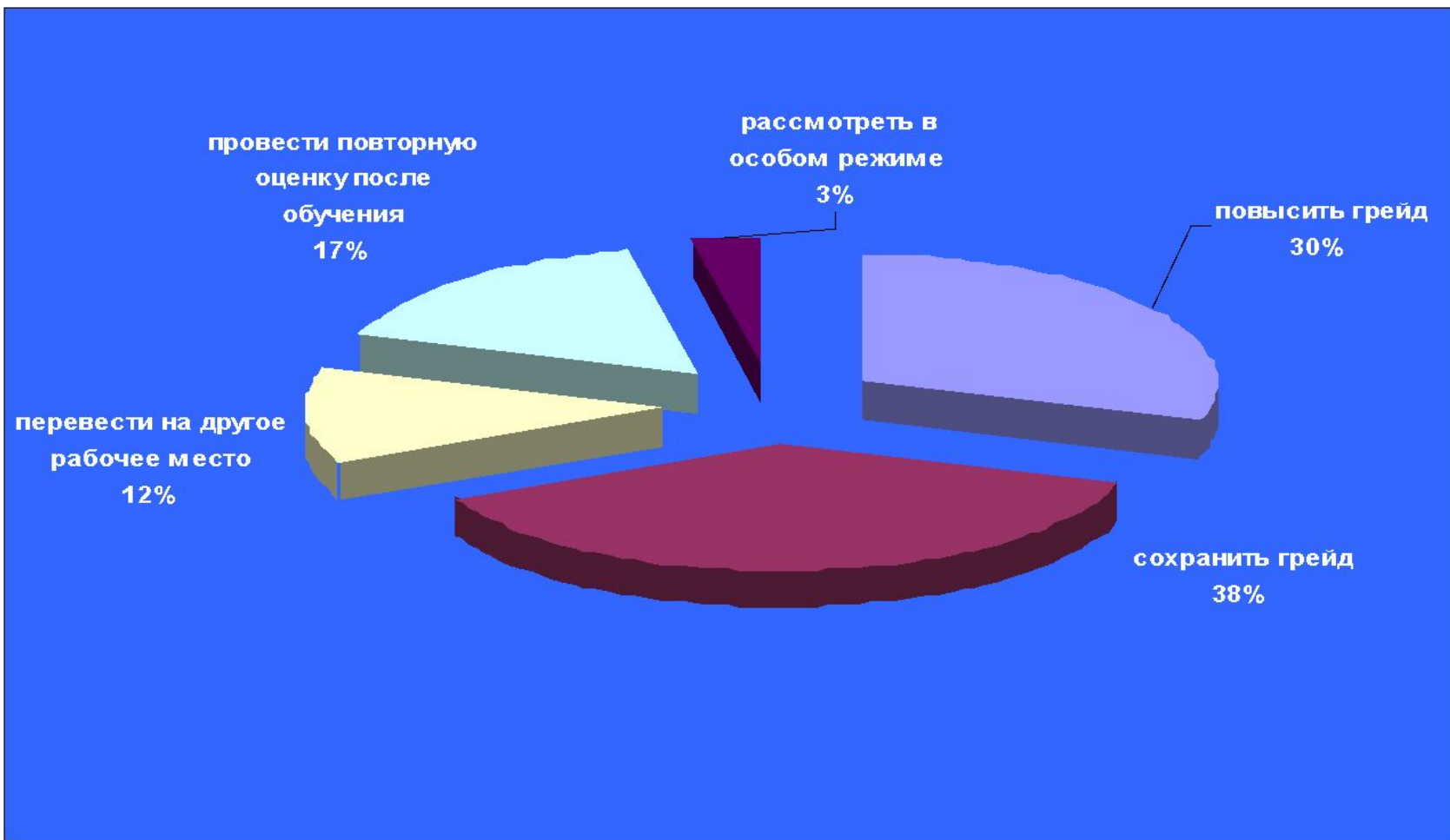
**Профиль  
должности –  
требуемый/норматив  
ный уровень  
проявления  
компетенций для  
данной должности,  
определяемый по  
шкале оценки, в  
рамках типового  
рабочего места**

№	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

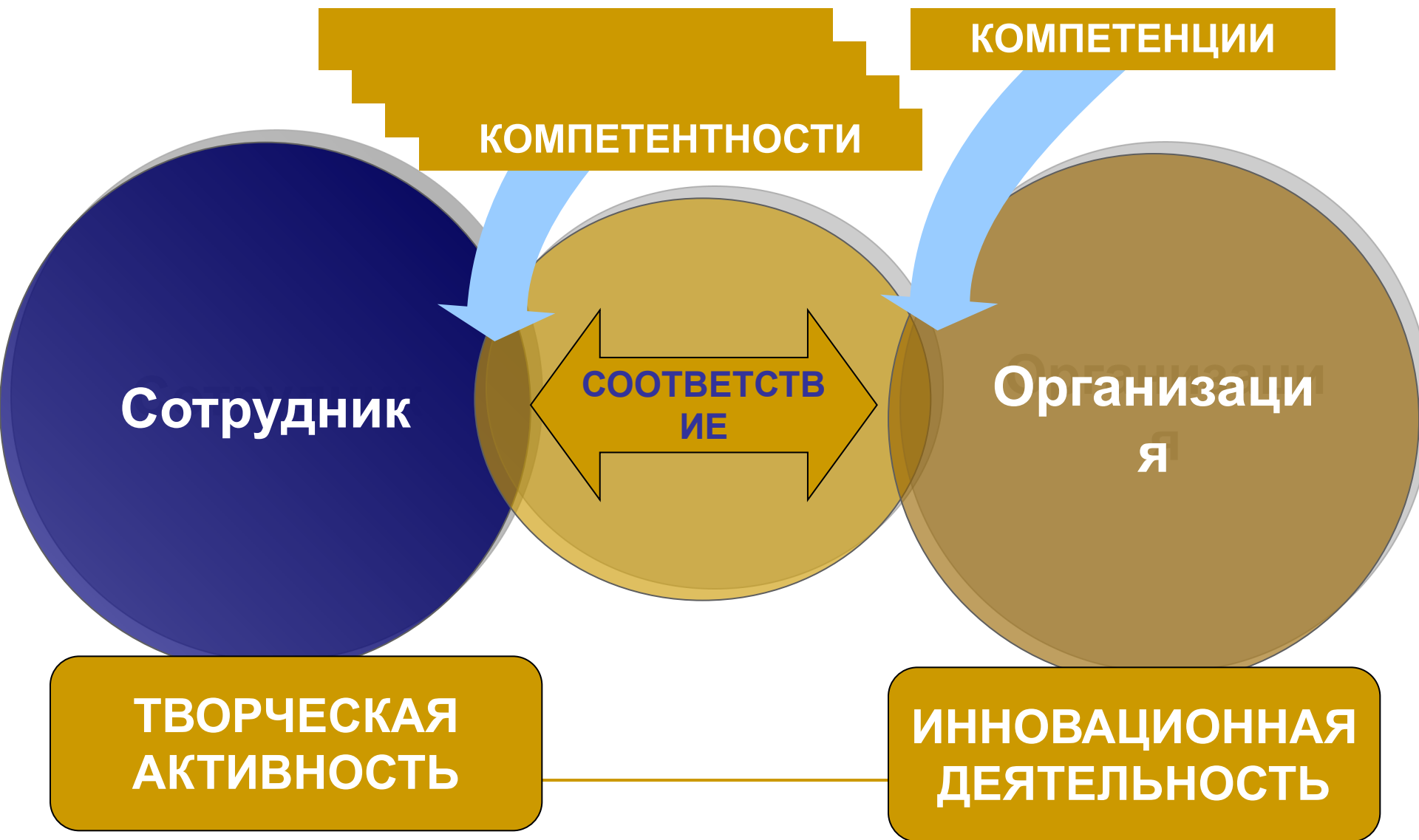


# РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА





# От компетентности персонала к ключевым компетенциям организации



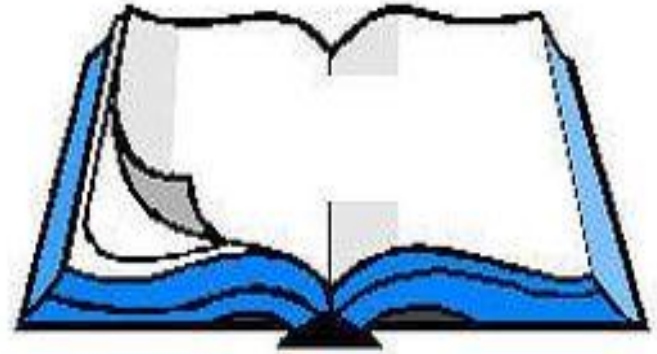
# Интеллектуальные способности муниципального служащего

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;

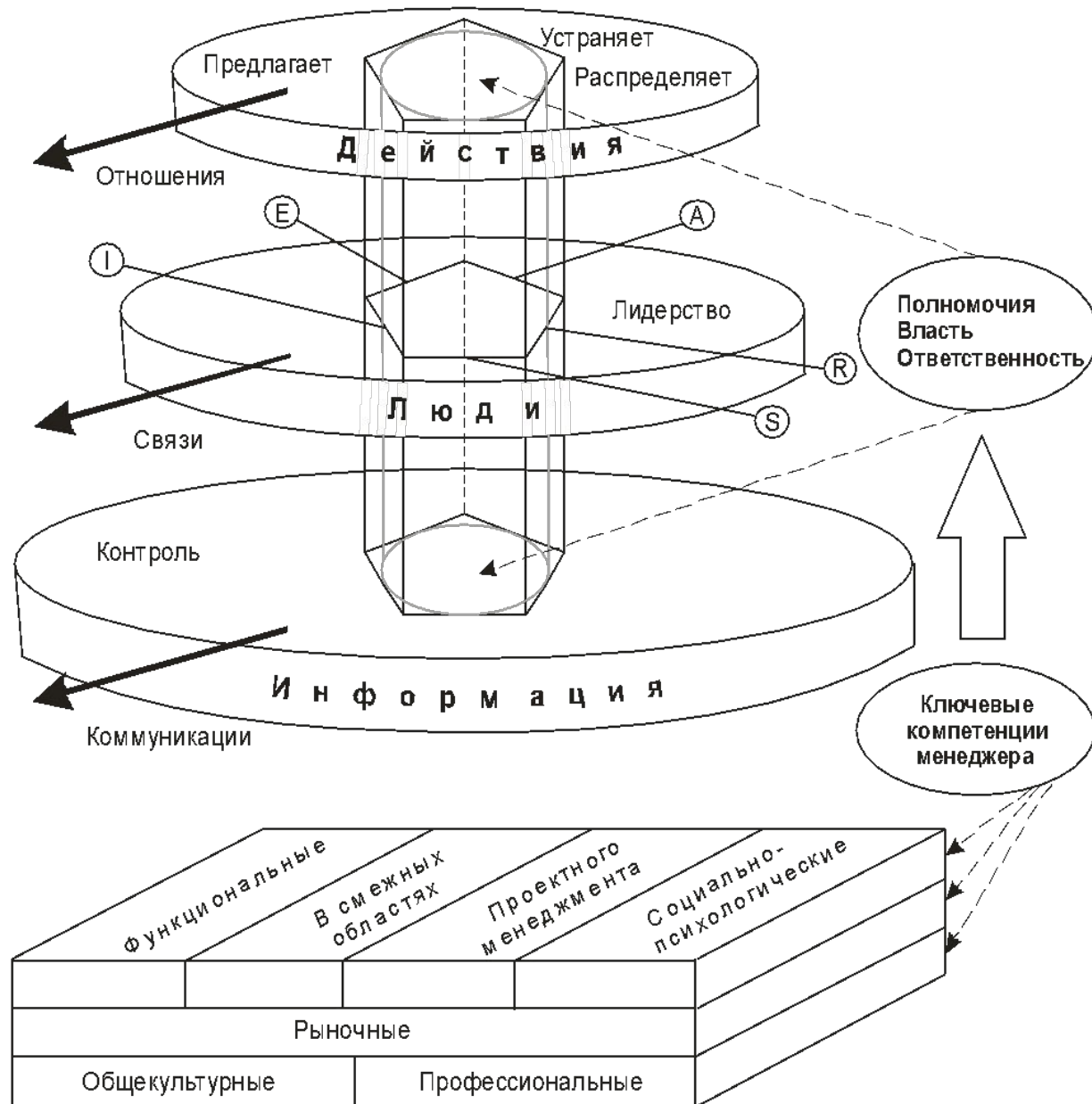
честность;

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

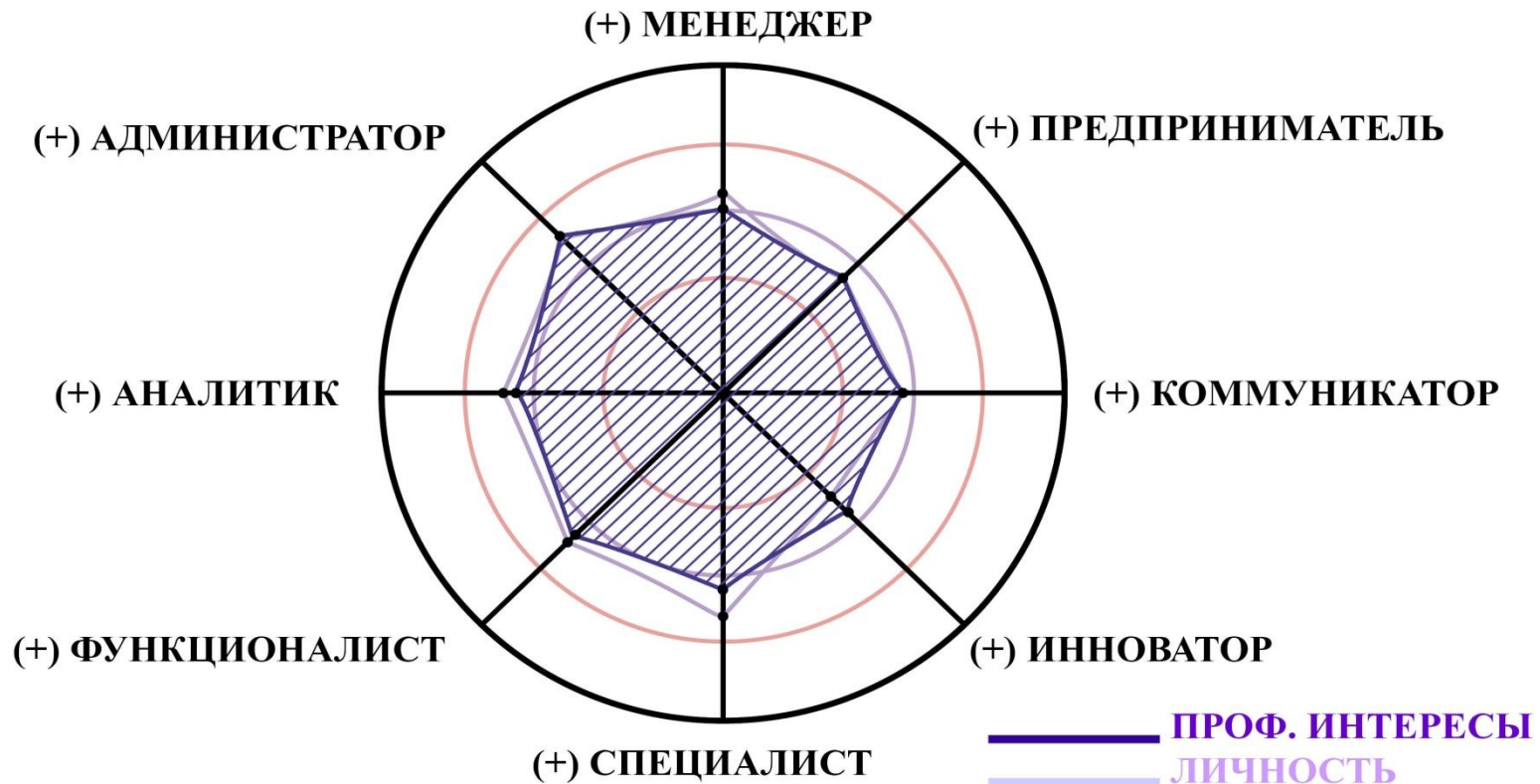
1. Аналитические
2. Технологические

## 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



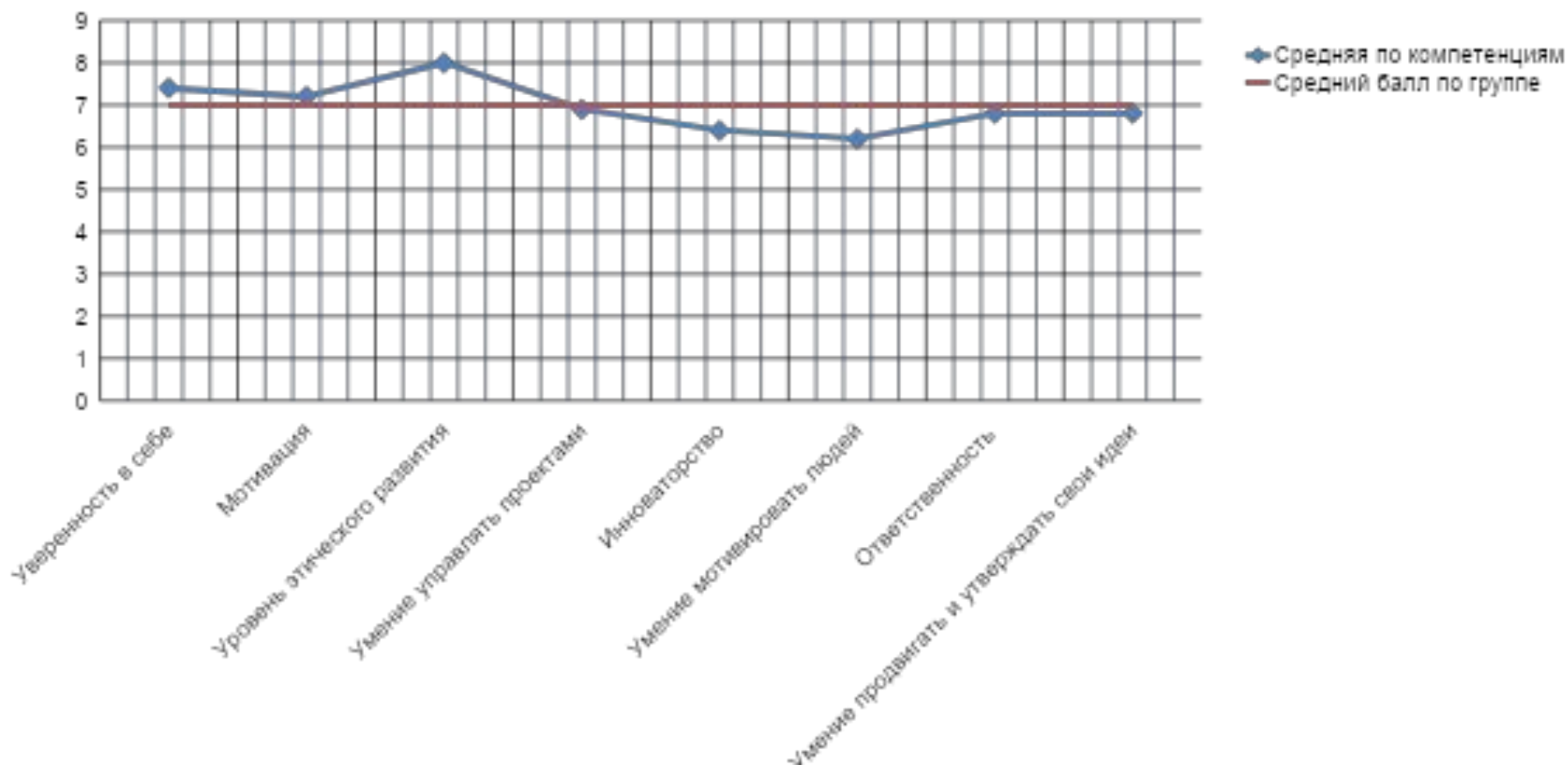
# Общая профессиограмма госслужащих





# 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](mailto:www.arcandil@mail.ru)**

**89537866485**

**А.В. Черепанов**