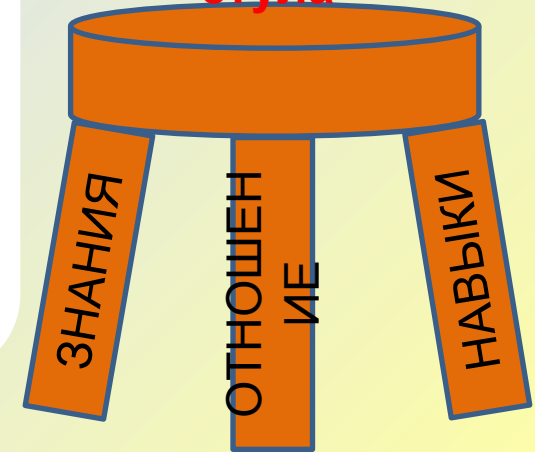


О вопросах разработки
рамок компетенций к
должностям
государственной службы

Компетенции – совокупность взаимосвязанных знаний, навыков и отношения, которые влияют на значительную часть профессиональной деятельности, связаны с эффективностью работы, могут быть измеримы, а также приобретены посредством программ обучения и развития

Принцип
треножного
стула



- В современном понимании компетенции **НЕ** включают характеристики, которые **НЕ** могут быть приобретены посредством программ обучения и развития.*
- В прошлом, определение компетенций распространялось на такие элементы, как персональные качества, социальные мотивы и ценности. Однако эти элементы сложно измерить и приобрести посредством обучения и развития.*

- ❑ Необходимо понимать, что компетенции и навыки – это не одно и то же!
- ❑ Навыки в понимании уже чем компетенции и ориентированы на деятельность (*к примеру, пользование компьютером*)
- ❑ Компетенции – более объемлющее понятие потому, что включает навыки, знания и правильное отношение (подход) и предопределяет эффективность работы

Пример. Компетенция «*тайм-менеджмент*» состоит из **знаний** (*сколько стоит час времени, знание стратегии управления временем*), **навыков** (*планирование, расставление приоритетов, делегирование полномочий*) и **отношения** (*подхода*) (*делать все подряд не столько важно, сколько выполнять 20%, которые влияют на 80% успеха организации*)

- ❑ Важно понимать, что компетенции остаются компетенциями когда отражаются на поведении.
- ❑ К примеру, научный эксперт в лидерстве, может не иметь уровень компетенции успешного лидера в организации, несмотря на его специальные знания концепций лидерства и компетенций.

- ❑ Следует отличать компетенции от ценностей и этичности
- ❑ Ценности влияют на выбор и решения, которые люди принимают, а также на то, как они ведут себя
- ❑ Ценности не всегда приводят к продуктивности (эффективности)
- ❑ В отличие от компетенций ценности не могут быть приобретены посредством краткосрочного обучения и не могут быть дифференцированы по уровню их развития (*человек либо ими обладает, либо нет; невозможно градировать «честность» на низкий, средний или высокий уровень*)
- ❑ Ценности – это делать правильные вещи, а компетенции – это делать вещи правильно
- ❑ Поэтому **КОМПЕТЕНЦИИ И ЦЕННОСТИ ВСЕГДА ДОЛЖНЫ РАССМАТРИВАТЬСЯ ВМЕСТЕ!**

Этот принцип оправдывает предлагаемый подход к отбору на госслужбу, когда компетенции проверяются на этапе тестирования, а ценности – на этапе собеседования в Агентстве

ВОЗНИКНОВЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

- ❑ Интерес к использованию компетенций впервые возник в начале 70-х годов у Государственного департамента США
- ❑ Традиционные критерии отбора, включавшие образование и опыт работы, оказались несостоятельны предопределять эффективность служащих
- ❑ В результате ГосДеп США привлек известного психолога Дэвида МакКлеланда и его команду для создания альтернативной системы отбора (системы отбора по компетенциям)



Исследование 2014 года всемирно известного Института Корн Ферри пришло к результатам, что компетенции влияют от 43 до 64% на эффективность работы. Остальные факторы – это опыт, настрой и мотивация

Разработка квалификационных требований к должности

Существующие
сейчас
требования

Дополнительные требования



Базовые компетенции – в зависимости от уровня должности

Группы должностей	Примеры компетенций		
Руководители большой группы (к примеру, руководители департаментов ЦГО, руководители областных управлений)	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое мышление • Системная инициативность • Личное влияние • Развитие сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • Умение мотивировать других • Лидерство как стиль управления • Управление деятельностью (интегральная координация) 	<ul style="list-style-type: none"> • Приверженность миссии и вовлекающее управление • Проактивность
Руководители средней группы (к примеру, заместитель директора департамента ЦГО, заместитель руководителя областного управления)	<ul style="list-style-type: none"> • Проактивность • Ориентация на инновации • Убедительное общение 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие сотрудников • Умение мотивировать других • Лидерство в команде • Управление исполнением 	<ul style="list-style-type: none"> • Приверженность миссии и вовлекающее управление • Проактивность
Руководители малой группы (к примеру, руководитель управления ЦГО, руководитель отдела областного управления)	<ul style="list-style-type: none"> • Экспертное мышление (экспертная компетентность) • Ориентация на инновации • Построение отношений 	<ul style="list-style-type: none"> • Помощь в развитии • Работоспособность • Лидерство в проекте • Самоорганизация 	<ul style="list-style-type: none"> • Преданность делу • Уверенность в себе
Ведущие должности (к примеру, главный эксперт ЦГО, главный специалист областного управления)	<ul style="list-style-type: none"> • Результат ориентированное мышление • Инициатива 	<ul style="list-style-type: none"> • Построение отношений • Способность к саморазвитию • Работоспособность 	<ul style="list-style-type: none"> • Самоорганизация • Вовлеченность • Уверенность в себе
Младшие должности (к примеру, эксперт ЦГО, специалист областного управления)	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственное мышление (техническая поддержка) • Построение отношений • Эмоциональная устойчивость 	<ul style="list-style-type: none"> • Забота о порядке, качестве и аккуратности • Способность к саморазвитию 	<ul style="list-style-type: none"> • Работоспособность • Самоорганизация • Лояльность и соответствие нормам

1 Вариант

Дифференцированные компетенции

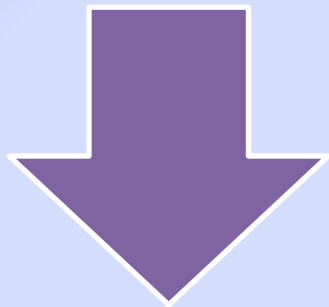
2 Вариант

По функциональному направлению

Функциональные группы	Примеры компетенций		
Аналитическая группа	Дедуктивное и индуктивное мышление	Оценка альтернатив и рисков	Поиск и работа с информацией
Административно-хозяйственная группа	Компетенция	Компетенция	Компетенция
Коммуникативная группа	Компетенция	Компетенция	Компетенция
Организационная группа	Компетенция	Компетенция	Компетенция
Смешанная группа	Компетенции, относящиеся к разным функциональным группам		

По отраслевому направлению

Отраслевые группы	Примеры компетенций		
В сфере УЧР	Умение мотивировать	Управление поведением людей	Умение проводить изменения
В сфере образования	Компетенция	Компетенция	Компетенция
В сфере здравоохранения	Компетенция	Компетенция	Компетенция
В сфере привлечения инвестиций	Компетенция	Компетенция	Компетенция
Прочие...

По функциональным группам

Менее затратный
Ограниченное количество групп
Возможность разделения тестирования от конкурса
Более постоянный

Не отражает отраслевую специфику

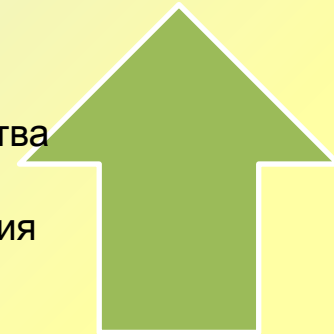
Менее прикладной характер программы развития компетенций

*По отраслевым группам*

Точнее выражает специфику отдельных должностей
Более прикладной характер программ развития компетенций

Масштабность работы
Увеличение числа программ тестирования в результате множества отраслей

В результате, сложность разделения тестирования от конкурса
Требует пересмотра при реорганизации Правительства



10 ПРИМЕР ОПИСАНИЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И УРОВНЕЙ КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенция - АНАЛИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Определение - представляет собой понимание ситуации при помощи разбиения ее на более мелкие части, или отслеживание предпосылок ситуации шаг за шагом при принципе причинности

Уровни	Степень развития компетенции
0	Нет поведенческих проявлений или отсутствует анализ. Делает каждое дело по мере его появления, реагирует на насущные потребности или запросы; или работа организуется кем-то другим.
1	Разбивает проблемы. Разбивает проблемы на простые списки заданий или действий.
2	Видит базовые отношения. Анализирует взаимоотношения между немногими частями проблемы или ситуации. Проводит простые причинные связи или принимает решения, взвешивая доводы за и против. Расставляет приоритеты для заданий в порядке важности.
3	Видит множественность отношений. Анализирует взаимоотношения между несколькими частями проблемы или ситуации. Систематизировано разбивает сложные задания на управляемые части. Видит несколько возможных причин событий или несколько последствий действий. Обычно предвидит препятствия и думает заранее о следующих шагах.
4	Составляет сложные планы или проводит сложный анализ. Систематически разбивает многомерные проблемы или процессы на составные части; или пользуется несколькими аналитическими техниками для определения нескольких решений и взвешивает ценность каждого.
5	Составляет очень сложные планы или проводит очень сложный анализ. Систематически разбивает многомерные проблемы или процессы на составные части; или пользуется несколькими аналитическими техниками для определения нескольких решений и взвешивает ценности каждого.
6	Составляет крайне сложные планы или проводит крайне сложный анализ. Организует, определяет последовательность и анализирует крайне сложные взаимозависимые системы.

- ❑ Отсев кандидатов, не соответствующих базовому уровню развития компетенция (*установление порогового значения – не ниже одного балла*)
- ❑ Выбор и ранжирование лучших кандидатов с максимально высоким уровнем развития компетенций
- ❑ *Здесь возможно законодательно закрепить механизм, по которому если при собеседовании в госоргане кандидаты набирают равное количество оценок, предпочтение отдается тому, у кого среднее арифметическое значение по всем компетенциям выше*

Пример результатов тестирования кандидата по базовым компетенциям на низовые должности

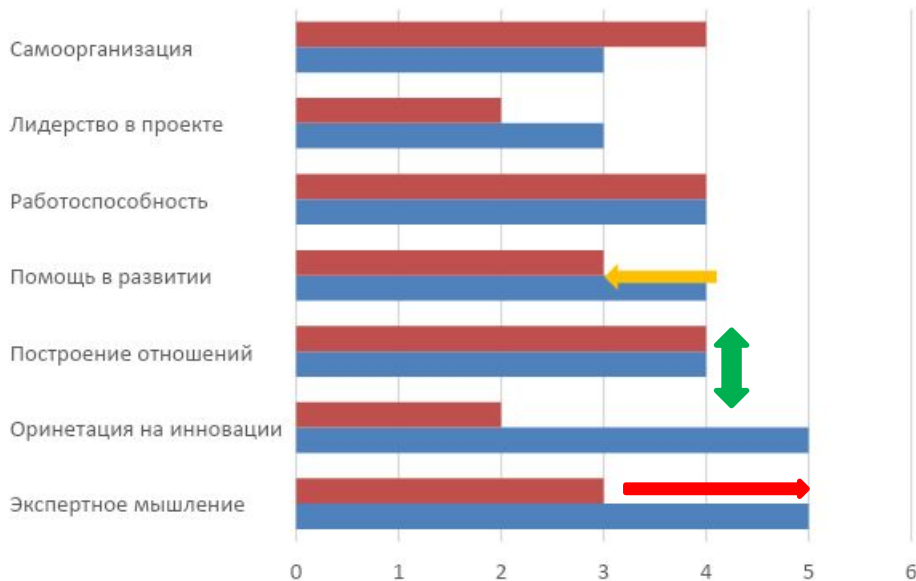


12 ПРИМЕР КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К ДОЛЖНОСТИ


КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ДОЛЖНОСТИ КОРПУСА «Б»	1. Наименование должности Главный эксперт
2. Категория С-4	3. Грейд заработной платы 9
4. Структурное подразделение Управление анализа деятельности и оценки Департамента стратегического развития	5. Государственный орган Министерство финансов Республики Казахстан
6. Краткое описание функциональных обязанностей Проведение анализа эффективности государственного управления. Выведение статистических данных по индикаторам эффективности в разрезе госорганов. Обобщение результатов оценок эффективности деятельности государственных органов.	
7. Образование Высшее экономическое, инженерное	8. Опыт работы Не менее двух лет стажа работы на должностях нижестоящей группы
9. Базовые компетенции Результат ориентированное мышление Инициатива Построение отношений Способность к саморазвитию Работоспособность Самоорганизация Вовлеченность Уверенность в себе	Уровень компетенций 2 2 2 2 2 2 2 2
10. Дифференцированные компетенции Аналитическое мышление Ориентация на результат Поиск информации Оценка альтернатив и рисков	Уровень компетенций 2 2 2 2



Сопоставление профиля должности с уровнем компетенций служащего



Условные обозначения:

 Профиль должности

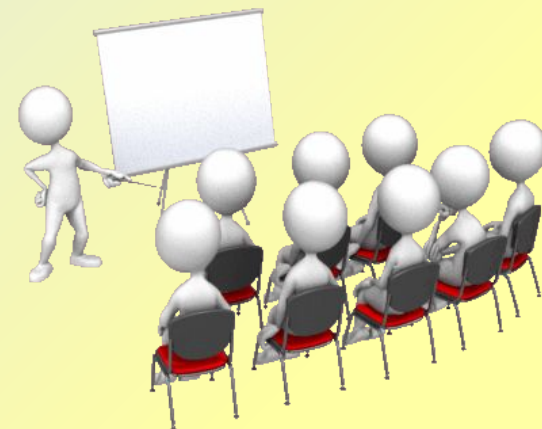
 Оценка

Превышает требования должности

Соответствует требованиям должности

Не соответствует требованиям должности – необходимо развитие

Определение индивидуальных образовательных мероприятий в зависимости от потребностей



- ❑ *Уровень развития компетенций должен определяться посредством специального тестирования*
- ❑ *Требуется высокая степень валидности и надежности тестовой системы*
- ❑ *Банк данных вопросов должен быть в достаточной степени большим во избежание «адаптации» к тестам при повторной сдаче (должно быть регулярное обновление тестов)*
- ❑ *Целесообразно привлечение к разработке тестов зарекомендовавших себя транснациональных компаний, специализирующихся в этой сфере и имеющих рекомендации госорганов развитых стран*

Система управления персоналом на основе Рамки компетенций



Анализ должностных инструкций государственных служащих для формирования функциональных групп

Проведен обзор должностных инструкций государственных служащих :

- **14** центральных государственных органов
- **12** местных исполнительных органов
- Всего рассмотрено более 3000 должностных инструкций госслужащих
- Охват анализа составляет - **72 %** ГО

Формирование групп должностей на основе функциональных обязанностей

- **Аналитическая группа** - должности, в чьи обязанности входят: разработка и проведение правовой экспертизы нормативных правовых актов / разработка аналитических отчетов / формирование бюджетных программ, плана финансирования, бюджетных инвестиционных проектов / разработка аналитических финансовых отчетов / проведение оценочно-проверочных процедур
- **Административно-хозяйственная группа** – должности, в чьи обязанности входят: кадровая работа / административная работа / работа с корреспонденцией / ведение документации / административно-хозяйственная деятельность
- **Коммуникативная группа** - должности, в чьи обязанности входит непосредственное взаимодействие с получателями услуг
- **Организационная группа** - должности, в чьи обязанности входит организация мероприятий
- **Смешанная группа** - должности, исполняющие обязанности разных функциональных групп

Формирование отраслевых групп

- **Данные группы должны формироваться исходя из отраслевых сфер деятельности госорганов**
- Примерами могут быть следующие отраслевые группы:
 - в сфере образования
 - в сфере здравоохранения
 - в сфере привлечения инвестиций
 - в сфере управления человеческими ресурсами
 - в сфере международного сотрудничества
 - в сфере промышленности
 - в сфере культуры
 - в сфере экономики и финансов
 - прочее

Дифференцированные рамки компетенций по отраслевым группам

Отраслевые группы	Компетенции				
в сфере управления человеческими ресурсами	Умение вести переговоры	Умение мотивировать	Антикризисное управление	Управление поведением людей	Умение проводить изменения
в сфере образования	компетенция	компетенция	компетенция	компетенция	компетенция
в сфере здравоохранения	компетенция	компетенция	компетенция	компетенция	компетенция
в сфере привлечения инвестиций	компетенция	компетенция	компетенция	компетенция	компетенция