

# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ, КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Приятелев Вячеслав Викторович,  
начальник департамента государственной  
службы и кадровой политики Вологодской  
области*



*Департамент государственной службы и  
кадровой политики Вологодской области*

# СОВРЕМЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

- ✓ Переход от реактивной к активной кадровой политике
- ✓ Осознанная кадровая политика на основе принципов стратегического менеджмента



*Департамент государственной службы и  
кадровой политики Вологодской области*

## ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

*«... представить предложения по внедрению новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы, предусматривающие ... формирование перечня квалификационных требований для замещения должностей ... на основе компетентностного подхода.»*

Указ Президента Российской Федерации  
№ 601 от 7 мая 2012 года



*Департамент государственной службы и  
кадровой политики Вологодской области*

## ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

- 2005-2006 гг. Межрегиональный проект Всемирного Банка «Разработка и внедрение методик конкурсного отбора и оценки деятельности ГГС»;
- 2008 г. Оценка руководителей ОИГВО и членов Правительства области по методике «360 градусов»;
- 2009-2011 гг. Разработка технологий формирования РУК Вологодской области;
- 2010-2011 г. Оценка кадровой ситуации в органах исполнительной государственной власти области (кадровый аудит)
- 2011 г. Разработка методики оценки результативности деятельности ГГС
- 2011 г. Разработка и внедрение модели компетенций для групп должностей государственных гражданских и муниципальных служащих области
- 2012 г. Разработка автоматизированного программного комплекса отбора кандидатов на замещение вакантных должностей и формирование кадрового резерва АПК «Кадры Госслужбы Вологодской области»

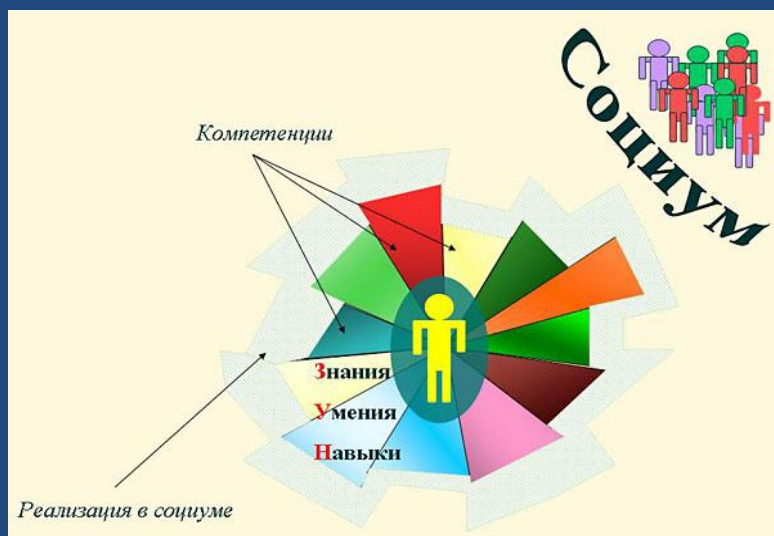


*Департамент государственной службы и кадровой политики Вологодской области*

# КОМПЕТЕНТНОСТЬ ИЛИ КОМПЕТЕНЦИИ

□ **КОМПЕТЕНТНОСТЬ** – набор знаний и навыков

□ **КОМПЕТЕНЦИИ** – любые профессионально-личностные характеристики, необходимые для успешной деятельности (знания, навыки, мотивация, я-концепция, психофизиологические характеристики)



Департамент государственной службы и  
кадровой политики Вологодской области

# ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

- ✓ акцент сделан на оценке знаний, в меньшей степени на оценке навыков;
- ✓ вне оценки важнейшие характеристики, которые отличают успешных работников от неуспешных: мотивация, лидерские качества, умение работать в команде, готовность к изменениям и т.п.;
- ✓ слабая связь технологий между собой;
- ✓ значительное внимание одним технологиям и игнорирование других



*Департамент государственной службы и  
кадровой политики Вологодской области*

Опыт, Стаж  
+  
Образование

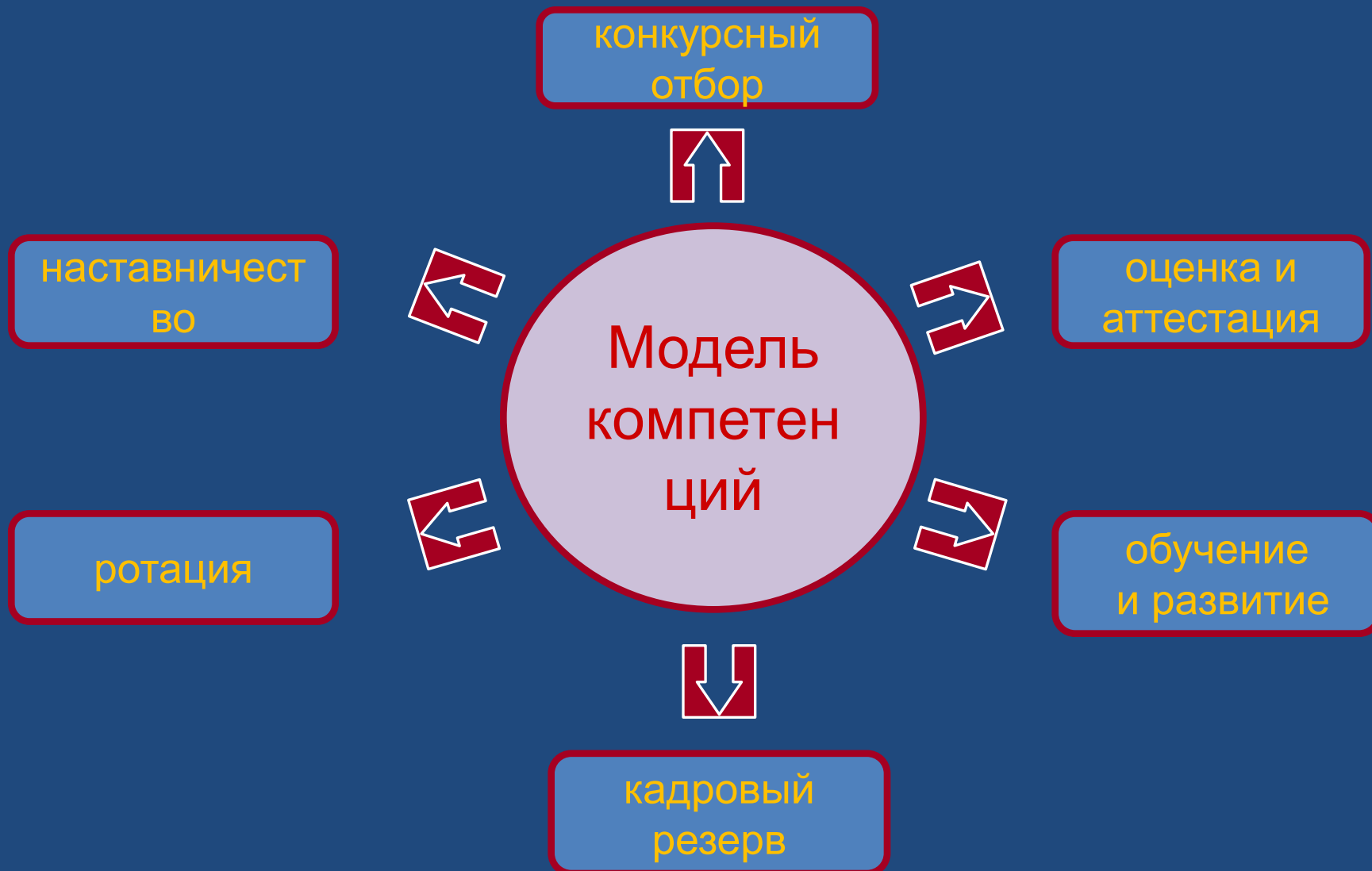
**Знания** (знаю что, почему и как делать)  
**Умения и навыки** (умею и могу делать)  
**Личностно-деловые качества** (способен действовать эффективно)  
**Мотивация, установки** (хочу и буду делать)

Эффективность  
+  
Потенциал  
роста



*Департамент государственной службы и  
кадровой политики Вологодской области*

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ





# КОРПОРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ СБЕРБАНКА РОССИИ

Компетенции	Категория сотрудников	Специалисты	Линейный менеджмент	Менеджмент среднего звена	Топ-менеджмент
Клиентоориентированность	Фронт-офис	Ориентация на внешнего клиента			Системное управление клиентоориентированностью
	Остальные категории	Ориентация на внутреннего клиента			
Саморазвитие	Все категории	Саморазвитие			
Инновационность	Все категории	Инновационность			
Ориентация на результат	Все категории	Ориентация на результат	Управленческая ответственность		
Системное мышление	Розница и бэк-офис	Ясное понимание ситуации	Системное мышление	Стратегическое мышление	
	Остальные категории				
Командность	Все категории	Командность			
Эффективная коммуникация	Клиентские менеджеры	Убедительная коммуникация	Построение отношений и влияние		
	Остальные категории	Четкость в коммуникации			
Лидерство	Все категории		Управление командой		Корпоративное лидерство
Организация работы	Все категории	Самоорганизация	Управление исполнением	Управление эффективностью	Управление бизнесом



Департамент государственной службы и кадровой политики Вологодской области

# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Кластер компетенций	Компетенции по группам должностей				
	Младшие должности (специалист 1,2 категории)	Старшие должности (главный, ведущий специалист)	Ведущие должности (главный, ведущий консультант, консультант)	Главные должности (начальник управления, отдела)	Высшие должности (начальник, заместитель начальника департамента)
Кл. 1. Эффективное мышление (специальная компетентность)	К. 1.1. Ответственное мышление (техническая поддержка)	К. 1.2. Результат ориентированное мышление	К. 1.3. Экспертное мышление (экспертная компетентность)	К. 1.4. Системное мышление	К. 1.5. Стратегическое мышление
Кл. 2. Решение задач развития	К. 2.1. Забота о порядке, качестве и аккуратности	К. 2.2. Инициатива	К. 2.3. Ориентация на инновации		К. 2.4. Системная инновационность
Кл. 3. Воздействие и оказание влияния (эффективная коммуникация)	К. 3.1. Построение отношений			К. 3.2. Убедительное общение	К. 3.3. Личное влияние
Кл. 4. Профессиональный рост и саморазвитие	К. 4.1. Способность к саморазвитию		К. 4.2. Помощь в развитии	К. 4.3. Развитие сотрудников	
Кл. 5. Энергичность (способность работать напряженно)	К. 5.1. Работоспособность			К. 5.2. Умение мотивировать других	
Кл. 6. Лидерство	-	-	К. 6.1. Лидерство в проекте	К. 6.2. Лидерство в команде	К. 6.3. Лидерство как стиль управления
Кл. 7. Организация работы	К. 7.1. Самоорганизация			К. 7.2. Управление исполнением	К. 7.3. Управление деятельностью (интегральная координация)
Кл. 8. Приверженность и помощь другим	К. 8.1. Лояльность и соответствие нормам	К. 8.2. Вовлеченность	К. 8.3. Преданность делу	К. 8.4. Приверженность миссии и вовлекающее управление	
Кл. 9. Личная эффективность	К. 9.1. Эмоциональная устойчивость	К. 9.2. Уверенность в себе		К. 9.3. Проактивность	



Департамент государственной службы и  
кадровой политики Вологодской области

# ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ ШКАЛА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Уровни	Поведенческие проявления
<b>3</b> ЛИДЕРСКИЙ УРОВЕНЬ	<p><i>В дополнение к уровню 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции. Сотрудник успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности.</li></ul>
<b>2,5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Присутствует более половины индикаторов лидерского уровня, но некоторые проявления отсутствуют</li></ul>
<b>2</b> СИЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ	<p><i>В дополнение к уровню 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Эффективно применяет в широком спектре рабочих ситуаций.</li></ul>
<b>1,5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Присутствует более половины индикаторов сильного уровня, но некоторые проявления отсутствуют</li></ul>
<b>1</b> БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ	<ul style="list-style-type: none"><li>Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, эффективно ее применяет в простых, привычных рабочих ситуациях.</li></ul>
<b>0,5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Присутствует более половины индикаторов базового уровня, но некоторые проявления отсутствуют</li></ul>
<b>0</b> УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	<ul style="list-style-type: none"><li>Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.</li></ul>



Департамент государственной службы и кадровой политики Вологодской области

# КЛАСТЕР 1: ЭФФЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

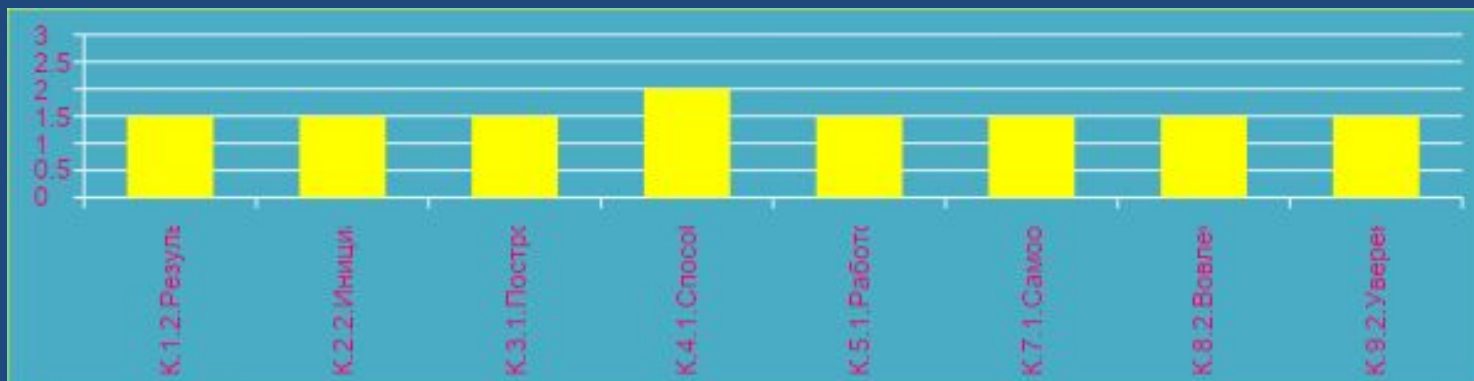
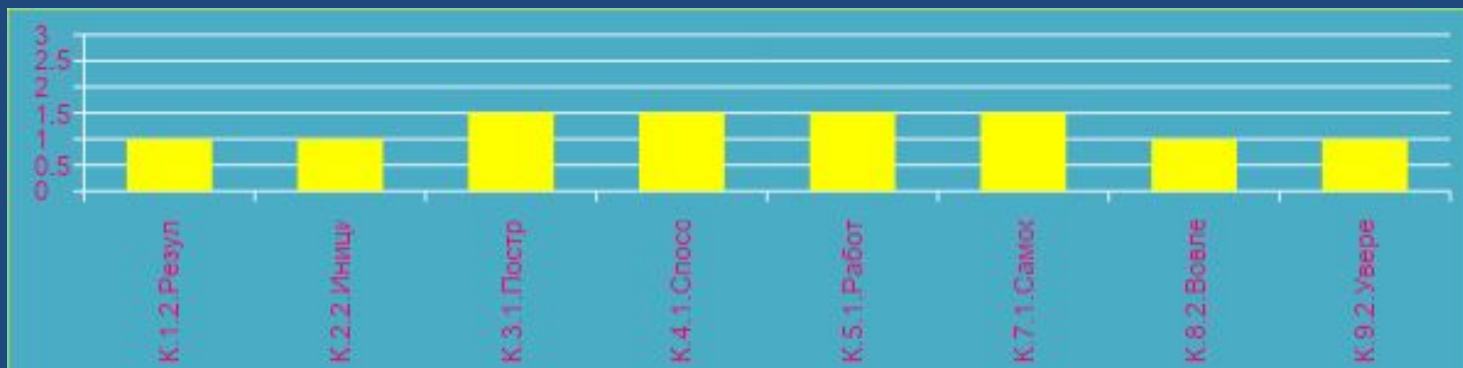
## КОМПЕТЕНЦИЯ 1.1: ОТВЕТСТВЕННОЕ МЫШЛЕНИЕ (ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА)

Уровни	Поведенческие проявления
<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p>ЛИДЕРСКИЙ УРОВЕНЬ</p>	<p><i>В дополнение к уровню 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Осуществляет определенные изменения в системе или в методах своей собственной работы для того, чтобы улучшить исполнение</li> <li>▪ Обладает широким кругом знаний и навыков, позволяющих выполнять свою работу наилучшим образом</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p>СИЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ</p>	<p><i>В дополнение к уровню 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Работает, чтобы соответствовать стандартам, установленным руководством, берет на себя инициативу по улучшению качества исполнения</li> <li>▪ Стремится оказать техническую поддержку высококвалифицированным специалистам, понимая роль своей работы в общем результате</li> <li>▪ В совершенстве владеет инструментальными навыками</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p>БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Работает упорно, но не демонстрирует стандартов совершенства в результатах работы (например, соблюдает сроки исполнения, не стараясь их сократить)</li> <li>▪ Способен понять содержание сложных проблем, но не берется за их решение</li> <li>▪ Старается развивать собственные навыки, которые могут оказаться полезными в работе</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>0</b></p> <p>УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Демонстрирует отсутствие интереса к работе. Способен повторять только простые повторяющиеся задания</li> <li>▪ Мыслит очень конкретно - шаблонами, не способен понять содержание сложных проблем</li> <li>▪ Не осознает собственную некомпетентность, не обладает необходимыми инструментальными навыками (например, навыками использования ПК) и (или) считает их не нужными</li> </ul>



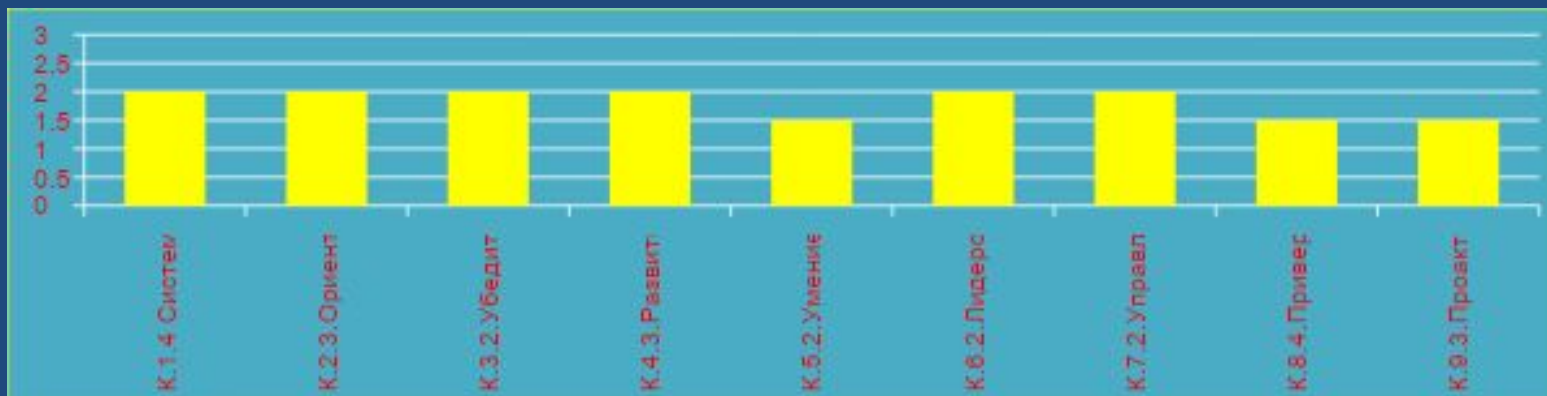
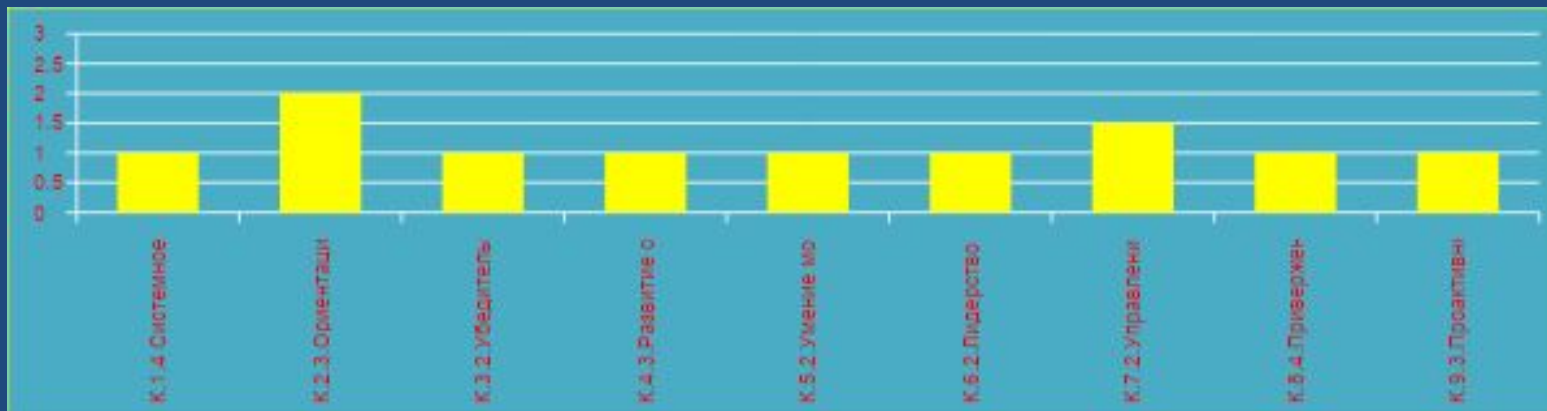
*Департамент государственной службы и кадровой политики Вологодской области*

# ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ / ГЛАВНЫЙ СПЕЦИАЛИСТ



Департамент государственной службы и  
кадровой политики Вологодской области

# ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА / НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ



Департамент государственной службы и  
кадровой политики Вологодской области

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ В КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ

## Технология отбора:



- ✓ 1 этап – отсев кандидатов, не соответствующих базовому уровню развития компетенций;
- ✓ 2 этап – выбор и ранжирование лучших кандидатов с максимально высоким уровнем развития компетенций



*Департамент государственной службы и  
кадровой политики Вологодской области*

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ В КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ

## Технологии обучения:



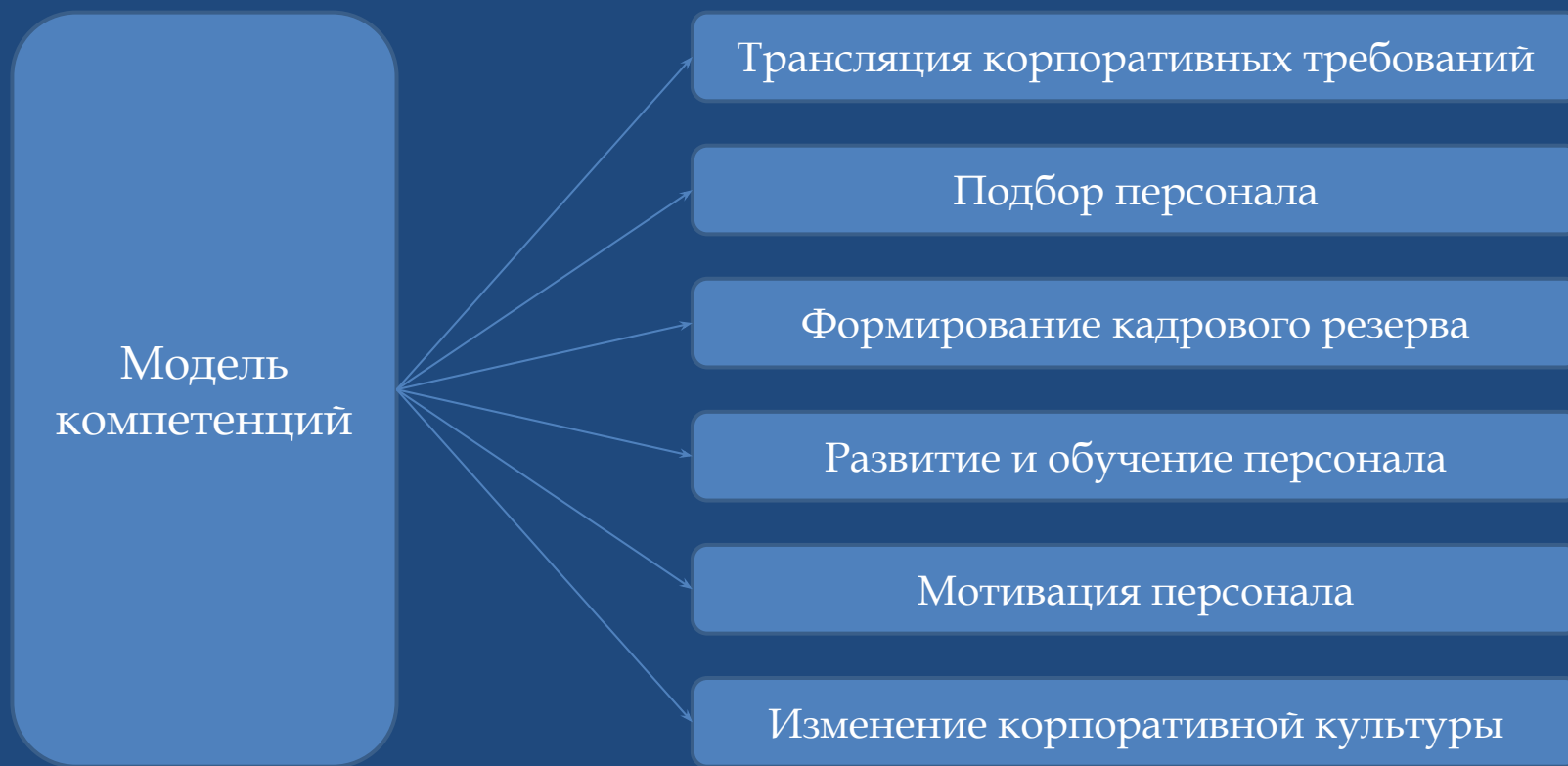
- ✓ Планирование обучения на основе выявления дефицитных компетенций;
- ✓ Организация обучения на основе четко описанных ожиданий;
- ✓ Оценка эффективности обучения посредством измерения динамики развития компетенций



*Департамент государственной службы и  
кадровой политики Вологодской области*



# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



*БЛАГОДАРЮ  
ЗА  
ВНИМАНИЕ !*



*Департамент государственной службы и  
кадровой политики Вологодской области*