

## МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Лапыгин Юрий Николаевич<sup>1</sup>, Ерашова Оксана Валентиновна<sup>2</sup>  
(д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Менеджмент»<sup>1</sup>; аспирант<sup>2</sup>)

Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте Российской Федерации<sup>1,2</sup>  
(Владимир, Российская Федерация)

lapygin.y@gmail.com<sup>1</sup>  
over1306@mail.ru<sup>2</sup>

Автор-корреспондент: lapygin.y@gmail.com

### Аннотация

Компетенции государственных гражданских служащих представлены в виде кластера, отражающего знания и опыт, и распределены по группам должностей и в разрезе основных направлений подготовки профильных магистрантов. Для компетенций разработаны показатели и критерии оценки, а также критерии результативности деятельности для основных категорий государственных гражданских служащих, участвующих в инвестиционном процессе.

*Ключевые слова:* модель; компетенции; показатели; критерии оценки; государственные гражданские служащие.

### Дополнительные сведения:

УДК 35.08

ГРНТИ 08.79.03

JEL Code P310

Статья получена 01.07.2013

Статья принята 21.10.2013

## Введение

Дорожная карта внедрения стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе (Стандарт, 2011) во Владимирской области, утвержденная (Постановление, 2013) Губернатором Владимирской области, предусматривает разработку моделей компетенций государственных гражданских служащих администрации области, участвующих в инвестиционном процессе и установление критериев оценки показателей их эффективности.

Указанный стандарт предусматривает наличие системы обучения, повышения и оценки компетентности сотрудников профильных органов государственной власти субъектов Российской Федерации и специализированных организаций по привлечению инвестиций и работе с инвесторами. В структуре системы обучения предусмотрено создание моделей компетенций государственных служащих субъекта Российской Федерации и сотрудников специализированной организации по привлечению инвестиций и работе с инвесторами, определяющих требования к знаниям, навыкам и умениям, а также установление критериев оценки показателей эффективности сотрудников профильных органов государственной власти субъектов Российской Федерации и организаций, участвующих в инвестиционном процессе, и увязка их с моделью компетенций, что объясняет актуальность исследования проблемы моделирования компетенций.

Потребность в разработке модели компетенций обусловлена еще и социально-экономическими изменениями, актуализировавшими требование компетентности работника как реальной способности выполнять профессиональные функции на определенном качественном уровне. Федеральный закон о государственной гражданской службе в Российской Федерации (Федеральный, 2004) определяет профессионализм и компетентность гражданских служащих как один из основных принципов деятельности. Значимость исследования компетентности управленческого персонала обусловлена и его ролью в определении стратегии развития (Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., 2013) и успешности деятельности организаций и их структурных подразделений.

Научная сторона проблемы заключается в том, что существующие методики не точны и требуют адаптации к конкретным условиям ориентации государственных гражданских служащих администрации области на осуществление процесса по привлечению инвестиций и работе с инвесторами. Кроме того, переход от реактивной к активной кадровой политике в администрации области и осознанная кадровая политика на основе принципов стратегического менеджмента (Лапыгин, 2009; Лапыгин, 2010) приобретают все большую актуальность в части оценки компетенций и компетентности (Кудрявцева, 2013).

### Методология исследования

Модель компетенций государственных гражданских служащих в общем виде может быть отражена схемой приведенной на рисунке 1, из которого следует, что знания и опыт, которыми обладают служащие, должны проявляться в умении выполнять определенную работу, умении эффективно действовать на своем рабочем месте и побуждении себя к продуктивной деятельности. Результат отражает уровень эффективности деятельности и становится источником формирования новых потребностей служащего, которые через обратную связь побуждают его к приобретению нового знания и нового опыта (Лапыгин, 2011), необходимого для более эффективной деятельности.

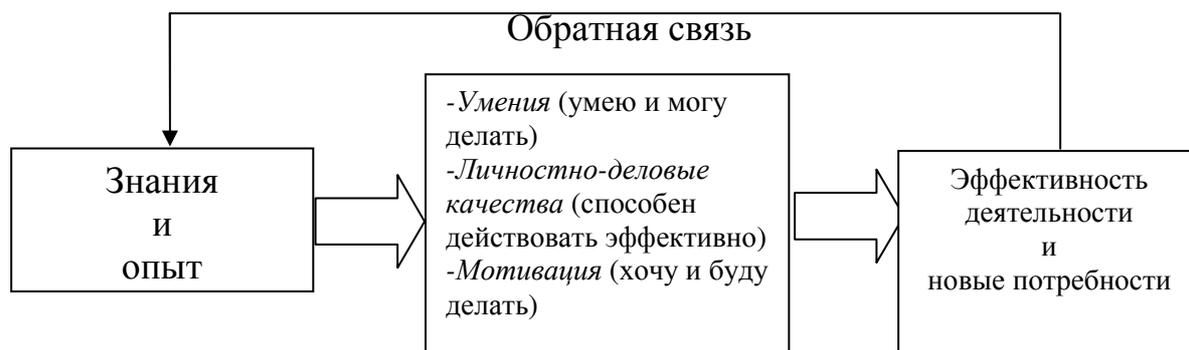


Рисунок 1. Модель проявления компетенций.

Сама система управления персоналом на основе модели компетенций включает такие механизмы как конкурсный отбор, оценка и аттестация персонала, его обучение и развитие, а также подсистемы наставничества, формирования кадрового резерва и ротации (см. рис. 2).



Рисунок 2. Аспекты системы управления персоналом на основе модели компетенций.

## Дискуссия

Существующие подходы к построению модели компетенций государственных гражданских служащих (Технология, 2012) выделяют четыре блока: личностные компетенции, социальные, управленческие и профессиональные.

К личностным компетенциям относят: системность мышления; стрессоустойчивость; ориентацию на достижение результата; мотивацию; обучаемость; ответственность; инициативность; гибкость и нестандартность мышления и лидерство.

Иной подход построения модели компетенций государственных гражданских служащих основан на формировании кластеров компетенций с последующей градацией компетенций по группам должностей.

Среди кластеров компетенций выделяется эффективность мышления, решение задач развития, воздействие и оказание влияния, профессиональный рост и саморазвитие, энергичность, лидерство, организацию работы, приверженность и помощь другим, а также личную эффективность.

Графически модель представлена в таблице 1 (Приятелев, 2013), из которой следует, что в движении компетенций от младших должностей к высшим должностям меняется, например, характеристика эффективности мышления от просто ответственного мышления до мышления стратегического. Наряду с отмеченной тенденцией, должна возрасти системность в деятельности, личное влияние на коммуникационные процессы, содействие развитию и мотивированию сотрудников, а также лидерство в управлении и проактивность в деятельности.

Очевидно, что в движении компетенций от младших должностей к высшим должностям меняется характеристика эффективности мышления от просто ответственного мышления до мышления стратегического. Наряду с отмеченной тенденцией, должна возрасти системность в деятельности, личное влияние на коммуникационные процессы, содействие развитию и мотивированию сотрудников, а также лидерство в управлении и проактивность в деятельности.

Шкалу оценки развития нарастания компетенций можно выстроить таким образом, что, если взять за нулевой отсчет уровень некомпетентности, а затем первым уровнем считать базовый уровень компетентности служащих, то можно выделить сильный уровень компетентности и лидерский уровень. Причем сильный уровень включает дополнительные компетенции по отношению к базовому, а лидерский уровень будет иметь дополнительные компетенции (см. табл. 2) по отношению к сильному уровню (Приятелев, 2013).

В шкале выделены также промежуточные уровни, которые соответствуют частичному наличию необходимых компетенций последующего уровня, но служащему, отнесенному к такому уровню, необходимы дополнительное обучение и стажировка.

Таблица 1.

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

Таблица 2.

*Шкала динамики компетенций.*

Уровни	Поведенческие проявления
<b>3</b> Лидерский уровень	<b>В дополнение к уровню 2</b> Предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции. Сотрудник успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности.
<b>2,5</b> Уровень, требуемый подготовки	Присутствует более половины индикаторов лидерского уровня, но некоторые проявления отсутствуют
<b>2</b> Сильный уровень	<b>В дополнение к уровню 1</b> Сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Эффективно применяет в широком спектре рабочих ситуаций.
<b>1,5</b> Уровень, требуемый подготовки	Присутствует более половины индикаторов сильного уровня, но некоторые проявления отсутствуют
<b>1</b> Базовый уровень	Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, эффективно ее применяет в простых, привычных рабочих ситуациях.
<b>0,5</b> Уровень, требуемый подготовки	Присутствует более половины индикаторов базового уровня, но некоторые проявления отсутствуют
<b>0</b> Уровень некомпетентности	Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.

Таким образом, если взять за основу обозначенные модель и шкалу, то можно выделить виды компетенций в рамках каждого кластера и в разрезе групп должностей.

Если исходить из того, что основные компетенции, предусмотренные Федеральным государственным образовательным стандартом (ФГОС) для направления деятельности «Государственное и муниципальное управление», а также близкими по видам деятельности направлениями «Менеджмент» и «Управление персоналом», должны покрывать поле компетенций государственных гражданских служащих, то модель компетенций (Лапыгин, 2009) государственных гражданских служащих можно наполнить содержанием путем построения морфологических матриц. Такие матрицы будут представлять собой пересечение компетенций по группам должностей и компетенций предусмотренных ФГОС.

Возможна ситуация, когда для некоторых групп должностей не будет точных соответствий компетенций в образовательных стандартах, но эти компетенции укладываются в рамки такой характеристики личности как эмоциональный интеллект, к которому относят (Лапыгин, 2008) личностные компетенции и социальные (рис. 3): навыки самосознания и самоконтроля, а также навыки в части социальной чувствительности и управления отношениями.

Полученная информация позволяет оценивать кандидатов на замещение вакантных должностей и формировать программы повышения квалификации государственных гражданских служащих.

Анализ должностных регламентов государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы ведущего специалиста отдела экспертизы инвестиционных проектов и программ комитета по экономической политике администрации Владимирской области (КЭП), а также главного специалиста и заведующего указанного отдела свидетельствует о том, что квалификационные требования, предъявляемые к ним в части компетенций (навыков) в незначительной степени отличаются от таких же требований к главным специалистам и заведующему отделом инвестиционного сотрудничества департамента внешних экономических связей администрации Владимирской области (ДВЭС). Выдержки из должностных регламентов приведены ниже.

Ведущий специалист-эксперт отдела экспертизы инвестиционных проектов и программ КЭП должен иметь навыки:

- организации личного труда и планирования рабочего времени;
- владения официально-деловым стилем современного русского языка;
- в области охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда);
- организационной работы, подготовки мероприятий в соответствующей сфере деятельности;
- аналитической, экспертной работы по профилю деятельности;
- разработки проектов законов и иных нормативных правовых актов по направлению деятельности;
- организации взаимодействия со специалистами других органов и структурных подразделений администрации области для решения вопросов своей деятельности;
- ведения служебного документооборота, исполнения служебных документов, подготовки проектов ответов на обращения организаций и граждан;
- систематизации и подготовки аналитического, информационного материала;
- коммуникативности и умения строить межличностные отношения.

Главный специалист-эксперт отдела экспертизы инвестиционных проектов и программ КЭП должен иметь навыки:

- организации личного труда и планирования рабочего времени;
- владения официально-деловым стилем современного русского языка;
- в области охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда);
- организационной работы, подготовки мероприятий в соответствующей сфере деятельности;
- аналитической, экспертной работы по профилю деятельности;
- разработки проектов законов и иных нормативных правовых актов по направлению деятельности;



Рисунок 3. Структура навыков эмоционального интеллекта.

- организации взаимодействия со специалистами других органов и структурных подразделений администрации области для решения вопросов своей деятельности;

- ведения служебного документооборота, исполнения служебных документов, подготовки проектов ответов на обращения организаций и граждан;

- систематизации и подготовки аналитического, информационного материала;

- коммуникативности и умения строить межличностные отношения.

Главный специалист - эксперт отдела инвестиционного сотрудничества ДВЭС должен иметь навыки:

- организации личного труда и планирования рабочего времени;

- владения официально-деловым стилем современного русского языка;

- в области охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда);

- организационной работы, подготовки мероприятий в соответствующей сфере деятельности;

- аналитической, экспертной работы по профилю деятельности;

- разработки проектов законов и иных нормативных правовых актов по направлению деятельности;

- организации взаимодействия со специалистами других органов и структурных подразделений администрации области для решения вопросов своей деятельности;

- ведения служебного документооборота, исполнения служебных документов, подготовки проектов ответов на обращения организаций и граждан;

- систематизации и подготовки аналитического, информационного материала;

- коммуникативности и умения строить межличностные отношения...

Заведующий отделом инвестиционного сотрудничества ДВЭС должен иметь навыки:

- организации личного труда и планирования рабочего времени;

- владения официально-деловым стилем современного русского языка;

- в области охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда);

- государственного управления, анализа состояния и динамики развития Владимирской области и соответствующей сферы деятельности; прогнозирования, разработки государственной политики и документов, определяющих развитие Владимирской области в соответствующей сфере деятельности;

- системного подхода в решении поставленных задач;

- прогнозирования последствий принимаемых решений;

- анализа и обобщения информации, представления его результатов;

- выстраивания межличностных отношений и мотивации поведения подчиненных служащих, формирования эффективного взаимодействия в коллективе, разрешения конфликта интересов;

- служебного взаимодействия с органами государственной власти и органами местного самоуправления;

Заведующий отделом экспертизы инвестиционных проектов и программ КЭП должен иметь навыки:

- организации личного труда и планирования рабочего времени;

- владения официально-деловым стилем современного русского языка;

- в области охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда);

- разработки предложений для последующего принятия управленческих решений по профилю деятельности;

- организационной работы, подготовки и проведения мероприятий в соответствующей сфере деятельности;

- системного подхода к решению задач;

- аналитической, экспертной работы по профилю деятельности;

- разработки проектов законов и иных нормативных правовых актов по направлению деятельности;

- коммуникативности и умения строить межличностные отношения;

- определения мотивации поведения подчиненных;

- составления и исполнения перспективных и текущих планов.

Сводная таблица сочетания должностей и компетенций указанных служащих (табл.3) свидетельствует о том, что требования к навыкам ведущих и главных специалистов обоих отделов совпадают, а заведующих отделами отличаются в половине из пунктов, но отличия не значительны.

Таблица 3.

*Сводная таблица сочетания должностей и компетенций.*

Ведущий КЭП	Главный КЭП	Главный ДВЭС	Зав. отделом ДВЭС	Зав. отделом КЭП
- организации личного труда и планирования рабочего времени;	- организации личного труда и планирования рабочего времени;	- организации личного труда и планирования рабочего времени;	- организации личного труда и планирования рабочего времени	- организации личного труда и планирования рабочего времени;
- владения официально-деловым стилем современного русского языка;	- владения официально-деловым стилем современного русского языка;			
- в области охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда);	- в области охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда);	- в области охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда);	- в области охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда);	- в области охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда);
- организационной работы, подготовки мероприятий в соответствующей сфере деятельности	- организационной работы, подготовки мероприятий в соответствующей сфере деятельности;	- организационной работы, подготовки мероприятий в соответствующей сфере деятельности;	- системного подхода в решении поставленных задач;	- системного подхода к решению задач;
- аналитической, экспертной работы по профилю деятельности;	- аналитической, экспертной работы по профилю деятельности;	- аналитической, экспертной работы по профилю деятельности;	- выстраивания межличностных отношений и мотивации поведения подчиненных служащих, формирования эффективного взаимодействия в коллективе, разрешения конфликта интересов;	- определения мотивации поведения подчиненных; - коммуникативности и умения строить межличностные отношения;
- разработки проектов законов и иных нормативных правовых актов по направлению деятельности;	- разработки проектов законов и иных нормативных правовых актов по направлению деятельности;	- разработки проектов законов и иных нормативных правовых актов по направлению деятельности;	- прогнозирования последствий принимаемых решений;	- разработки предложений для последующего принятия управленческих решений по профилю деятельности;
- организации взаимодействия со специалистами других органов и структурных подразделений администрации области для решения вопросов своей деятельности;	- организации взаимодействия со специалистами других органов и структурных подразделений администрации области для решения вопросов своей деятельности;	- организации взаимодействия со специалистами других органов и структурных подразделений администрации области для решения вопросов своей деятельности;	- анализа и обобщения информации, представления его результатов;	- аналитической, экспертной работы по профилю деятельности;
- ведения служебного документооборота, исполнения служебных документов, подготовки проектов ответов на обращения организаций и граждан;	- ведения служебного документооборота, исполнения служебных документов, подготовки проектов ответов на обращения организаций и граждан;	- ведения служебного документооборота, исполнения служебных документов, подготовки проектов ответов на обращения организаций и граждан;	- государственного управления, анализа состояния и динамики развития Владимирской области и соответствующей сферы деятельности; прогнозирования,	- разработки проектов законов и иных нормативных правовых актов по направлению деятельности;

- систематизации и подготовки аналитического, информационного материала;	- систематизации и подготовки аналитического, информационного материала;	- систематизации и подготовки аналитического, информационного материала;	разработки государственной политики и документов, определяющих развитие Владимирской области соответствующей сфере деятельности	- организационной работы, подготовки и проведения мероприятий в соответствующей сфере деятельности;
- коммуникативности и умения строить межличностные отношения;	- коммуникативности и умения строить межличностные отношения;	- коммуникативности и умения строить межличностные отношения.	- служебного взаимодействия с органами государственной власти и органами местного самоуправления;	- составления и исполнения перспективных и текущих планов;

Определение компетенций в разрезе Федеральных государственных образовательных стандартов, составленное в соответствии с моделью компетенций государственных гражданских служащих (табл. 1) и распределением компетенций по группам должностей (табл. 4), позволяет выделить для ведущих и главных специалистов следующие компетенции в целом.

Таблица 4.

*Распределение компетенций по группам должностей в рамках направлений.*

Компетенции по группам должностей	Компетенции ФГОС по направлениям		
	Государственное и муниципальное управление	Менеджмент	Управление персоналом
К. 1.1. Ответственное мышление (техническая поддержка)	ОК – 2, 16	ОК - 2	ОК - 6
К. 1.2. Мышление ориентированное на результат	ОК - 7	ПК - 9	ПК – 6, 16, 36, 53
К. 1.3. Экспертное мышление (экспертная компетентность)	ОК – 10, 12 ПК - 19	ОК - 2	
К. 1.4. Системное мышление	ПК – 12, 16	ПК - 9	ПК – 5, 16, 21, 22, 23, 29, 30, 36, 39, 50, 51, 53
К. 1.5. Стратегическое мышление	ПК – 6, 7, 12	ПК – 2, 3, 7	ПК – 1, 2, 3, 10, 11, 29, 43
К. 2.1. Забота о порядке, качестве и аккуратности	ОК - 10	ПК - 5	ПК - 38
К. 2.2. Инициатива	-	ОК - 4 ПК - 4	-
К. 2.3. Ориентация на инновации	ОК - 10 ПК - 17	-	ОК - 2
К. 2.4. Системная инновационность	ОК - 10 ПК – 12, 16, 17	ПК - 9	ПК – 5, 16, 21, 22, 23, 29, 30, 36, 39, 50, 51, 53
К. 3.1. Построение отношений	ОК - 2	-	ПК – 13
К. 3.2. Убедительное общение	ОК - 4	-	ОК - 11
К. 3.3. Личное влияние	Нет точных соответствий		
К. 4.1. Способность к саморазвитию	ОК - 14	ОК - 2	ОК - 5 ПК - 46
К. 4.2. Помощь в развитии	-	-	ПК – 5, 9
К. 4.3. Развитие сотрудников	-	-	ОК - 10 ПК - 18, 20, 22, 46

К. 5.1. Работоспособность	ОК – 5, 7, 13 ПК – 19, 20	-	ОК – 2,4 ПК – 32, 54, 55
К. 5.2. Умение мотивировать других	-	-	ПК – 11, 23
К. 6.1. Лидерство в проекте	ОК - 4	-	-
К. 6.2. Лидерство в команде	ОК - 5 ПК - 5	ПК - 1	ОК - 11
К. 6.3. Лидерство как стиль управления	ОК - 4	-	-
К. 7.1. Самоорганизация	ОК – 2, 4 ПК - 4	-	-
К. 7.2. Управление исполнением	ПК - 7	-	-
К. 7.3. Управление деятельностью (интегральная координация)	-	-	ПК – 2, 15, 50
К. 8.1. Лояльность и соответствие нормам	-	-	ОК - 12
К. 8.2. Вовлеченность	-	-	ОК - 4
К. 8.3. Преданность делу	-	-	ОК - 12
К. 8.4. Приверженность миссии и вовлекающее управление	-	ПК - 2	-
К. 9.1. Эмоциональная устойчивость	Нет точных соответствий		
К. 9.2. Уверенность в себе	Нет точных соответствий		
К. 9.3. Проактивность	ОК - 10 ПК - 17	-	ОК - 2

### **Общекультурные:**

- Знание требований профессиональной этики и готовность поступать в соответствии с этими требованиями. Нетерпимость к отступлениям от правил этического поведения, в том числе в отношении других лиц. Гражданская ответственность и требовательность к соблюдению правил этического поведения;

- способность и готовность к лидерству, умение принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь;

- умение работать в коллективе, исполняя свои обязанности творчески и во взаимодействии с другими членами коллектива;- способность представлять результаты своей работы для других специалистов, отстаивать свои позиции в профессиональной среде, находить компромиссные и альтернативные решения;

- умение формировать базы знаний, оценивать их полноту и качество имеющихся знаний. Способность осуществлять верификацию и структуризацию информации. Умение осуществлять научно-исследовательскую и инновационную деятельность в целях получения нового знания. Умение и готовность систематически применять эти знания для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций;

- владение навыками самостоятельной, творческой работы. Умение организовать свой труд. Способность порождать новые идеи, находить подходы к их реализации;

- способность и готовность к самосовершенствованию, к расширению границ своих научных и профессионально-практических познаний. Умение использовать методы и средства познания, различные формы и методы обучения и самоконтроля, новые образовательные технологии, для своего интеллектуального развития и повышения культурного уровня;

- выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации;
- способностью к изменению профиля своей профессиональной деятельности;
- способностью принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия;
- готовностью применять эти знания для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций;
- владением навыками самостоятельной творческой работы, умением организовывать свой труд;
- способностью к изменению профиля своей профессиональной деятельности;
- способностью принимать организационно-управленческие решения, оценивать их последствия, нести ответственность за их реализацию;
- знанием требования профессиональной этики и готовностью поступать в соответствии с этими требованиями.

***Профессиональные:***

- обладать способностью управлять в кризисных ситуациях;
- обладать способностью использовать знание методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ;
- владение методами и специализированными средствами для аналитической работы и научных исследований;
- способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- способностью использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;
- способностью обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы;
- владением методами и навыками постановки задач по развитию системы управления персоналом в организации;
- умением оценивать кадровый потенциал организации и направления его развития;
- умением разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации;
- знакомством с основами кросскультурных отношений в менеджменте, способностью эффективно выполнять свои функции и обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде;
- владением методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно - использовать корпоративные информационные системы;
- владением навыками оценки эффективности работы с персоналом;

владением инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в стоимость организации и донесением результатов этой оценки до всех заинтересованных сторон и лиц;

- владением навыками разработки и эффективного использования современных социальных технологий в работе с персоналом;

- владением навыками разработки и организации внедрения планов социального развития организации.

Для заведующих отделами в дополнение к отмеченным компетенциям добавляются следующие общекультурные и профессиональные компетенции – должны обладать:

#### ***Общекультурными:***

- способностью всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала;

- умением создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения.

#### ***Профессиональными:***

- обладать умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач;

- разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля, владеть принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности;

- уметь систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления;

- способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

- способностью разрабатывать корпоративную стратегию;

- умением разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач;

- способностью оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного (муниципального) управления на формирование и развитие человеческих ресурсов региона и организации;

- знанием технологии проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации и ее кадрового потенциала;

- знанием методов и владением навыками оценки эффективности, действующей в организации системы найма и адаптации персонала;

- знанием и умением применять на практике методы оценки эффективности системы обучения и развития персонала и ее вклада в достижение целей организации;

- знанием и умением применять на практике методы оценки эффективности системы мотивации и стимулирования;

- умением определять и формулировать задачи, принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями организации;

- умением разрабатывать и применять методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом и проводить анализ их результатов;

- владением навыками поиска, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследование;

- владением навыками наставничества, способностью вдохновлять других на развитие;

- способностью разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности.

Беря за основу модель компетенций и распределение компетенций по группам должностей (табл. 1), определим показатели (табл. 5) и критерии для ведущих и главных специалистов подразделений администрации Владимирской области.

Таблица 5.

*Компетенции и показатели по группе должностей (главный и ведущий специалист).*

Кластер компетенций	Содержание компетенций	Показатели	Критерии
<b>Кл. 1. Эффективное мышление (специальная компетентность)</b>	Мышление ориентированное на результат.	Документальное сопровождение инвестиционного процесса	Отсутствие срывов подготовки документов
<b>Кл. 2. Решение задач развития</b>	Инициатива	Предложения по инвестиционному процессу	Не менее одного инициативного предложения по инвестиционному процессу в год
<b>Кл. 3. Воздействие и оказание влияния (эффективная коммуникация)</b>	Построение отношений	Базы данных по инвестиционным проектам	Наличие информации обо всех стейкхолдерах по инвестиционным проектам
<b>Кл. 4. Профессиональный рост и саморазвитие</b>	Способность к саморазвитию	Повышение квалификации в области инновационно-инвестиционных процессов	Количество аттестатов за три года Количество сертификатов за три года
<b>Кл. 5. Энергичность (способность работать напряженно)</b>	Работоспособность	Сопровождение инвестиционных проектов	Количество одновременно сопровождаемых проектов
<b>Кл. 7. Организация работы</b>	Самоорганизация	Выполнение плана инвестиционных мероприятий	Процент выполнения запланированных инвестиционных

			мероприятий
<b>Кл. 8. Приверженность и помощь другим</b>	Вовлеченность	Занятость сопровождением инвестиционного процесса	Не менее 4 часов в день
<b>Кл. 9. Личная эффективность</b>	Уверенность в себе	Ритмичность работы	Отсутствие срывов в работе в целом

Целевая ориентация государственных гражданских служащих, определяемая инвестиционным процессом, задана должностными регламентами и уточняется с учетом годовых заданий в области инвестирования инноваций (Лапыгин, 2012) в регионе.

Для преобразования ориентиров в показатели результативности и последующего определения критериев оценки степени успешности их достижения составим таблицу 6 для одной из категорий рассматриваемых государственных гражданских служащих. Причем, ключевые показатели результативности в этих таблицах установим для таких 20% видов работ, которые обеспечат достижение 80% результатов деятельности служащего.

В таблицах в графе «Результат деятельности, вид, вес» приводится результат деятельности, адекватный ожидаемым результатам согласно обязанностям, отраженным в должностных регламентах государственных гражданских служащих администрации Владимирской области, а также вид результата (ключевой результат или не ключевой) и вес этого результата в совокупном результате деятельности служащего, который равен 100%.

В графе «Обобщенный показатель результата деятельности» выделены два аспекта: количественный результат и качественный.

Специальный показатель формируется, исходя из результата деятельности, и интерпретирован с учетом дихотомии обобщающего показателя.

Критерии результативности представлены в трех вариантах результата: ниже ожидаемого, соответствует ожидаемому и превышает ожидаемый результат.

## Заключение

Подводя итог, можно сделать следующий вывод: для формирования оценочных процедур по приму, аттестации (и последующего повышения квалификации), формированию кадрового резерва целесообразно использовать модели компетенций государственных гражданских служащих, а для поощрения (наказания) указанных служащих применять критерии результативности деятельности государственных гражданских служащих.

Таблица 6.

*Критерии результативности деятельности для заведующего отделом ДВЭС*

Результат деятельности, вид, вес (в %)	Обобщенный показатель результативности	Специфический показатель результативности	Критерии результативности		
			Ниже ожиданий (для соответствия уровню хотя бы один фактор должен иметь место)	Соответствует ожиданиям (для соответствия уровню все перечисленные факторы должны иметь место)	Превышает ожидания (для соответствия уровню все перечисленные факторы должны иметь место)
Прогноз развития области, мониторинг его исполнения по разделу «Инвестиции» Ключевой 30%	количество  качество	Количество прогнозов  Репрезентативность мониторинга	Подготовлен один сценарий по прогнозу  Выбраны ненадежные индикаторы, эксперты	Подготовлено два сценария по прогнозу  Репрезентативность наблюдений в норме	Подготовлено три сценария и составлены варианты прогнозов  При отклонении от репрезентативности от нормы вводятся дополнительные объекты наблюдений
Разработка и реализация программ по разделу «Инвестиции» Ключевой 25%	количество  качество	Количество программ  Соблюдение установленных требований	Количество разработанных и реализованных программ  Выполнено с нарушением установленных норм	Годовой план по формированию и реализации программ выполнен  Замечаний по программам не выявлено	Выполнены сверхплановые задания по формированию и реализации программ  Программы получили положительную экспертную оценку потенциальных инвесторов
Разработка и реализация областного законодательства в сфере инвестиционной деятельности Ключевой 20%	количество  качество	Количество законодательных инициатив  Соответствие инициатив действующему законодательству	Законодательная инициатива отсутствует  Наличие хотя бы одного замечания в части законности подготавливаемых решений	Количество законопроектов соответствует плану  Нет ни одной претензии по нарушению действующего законодательства	Подготовлены предложения и внесены на рассмотрение в гос. думу  Предложения получили поддержку законодательной и исполнительной властей
Подготовка и реализация мероприятий по ознакомлению инвесторов с потенциалом области Не ключевой 15%	количество  качество	Количество подготовленных мероприятий  Отсутствие сбоев в реализации мероприятий	Количество мероприятий не достаточно для привлечения инвестиций  Имеет место срыв хотя бы одного мероприятия	Мероприятия обеспечивают рост инвестиций  Все запланированные мероприятия реализованы	Подготовлена и проведена международная конференция по привлечению инвестиций во Владимирскую область  Благодарственные письма за проведенные мероприятия от потенциальных инвесторов
Координация работы по сопровождению инвест. проектов и проведению заседаний, связанных с инвестиционным процессом Не ключевой 10%	количество  качество	Количество инвестиционных проектов  Отсутствие претензий к отделу	Количество реализованных проектов меньше сопровождаемых  Наличие хотя бы одной претензии к проведению заседаний	Количество реализованных проектов равно количеству сопровождаемых  Нет ни одной претензии к проведению заседаний	Сопровождаемые проекты реализованы в полном объеме и досрочно  Темпы наращивания инвестиционного процесса выше ожидаемых

### Список литературы

- Кудрявцева, Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. – 2013. - № 6(54).- С. 22-31.
- Лапыгин, Ю.Н. Динамика креативных систем // Динамика сложных систем. - № 3. - 2011. – С.11-16.
- Лапыгин, Ю.Н. Достоинства моделей обучения // Динамика сложных систем. – 2013. - № 3. – С. 12-5.
- Лапыгин, Ю.Н. Инновационный процесс и стейкхолдеры // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2012. - № 3(2). – С. 222-225.
- Лапыгин Ю.Н., Крылов В.Е., Чернявский А.П. Экономическое прогнозирование. - М.: Эксмо, 2009. – 256 с.
- Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент: бакалавриат и магистратура. - М.: Эксмо, 2010. – 430 с.
- Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачина Т.А. Стратегическое развитие организаций. - М.: КНОРУС, 2013. – 288 с.
- Лапыгин, Ю.Н. Системное решение проблем. - М.: Эксмо, 2008. – 336 с.
- Постановление Губернатора Владимирской области «Об утверждении дорожной карты внедрения Стандарта деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата во Владимирской области» от 12.07.2013 № 808 // Владимирские ведомости. - 2013 г. - № 132.
- Приятелев, В.В. Модель компетенций государственных гражданских служащих Вологодской области, как ключевой элемент системы управления персоналом // Управление государственной службой и кадровой политикой URL: [http://www.yarregion.ru/depts/upgs/Pages/konf\\_plen.aspx](http://www.yarregion.ru/depts/upgs/Pages/konf_plen.aspx) (дата обращения: 15.06.2013).
- Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата // Магаданская область. Портал администрации Магаданской области URL: <http://www.magadan.ru/dms/invest/Standart.pdf> (дата обращения: 27.05.2013).
- Технология реализации компетентного подхода в оценке управленческого персонала и государственных гражданских служащих // ФГБОУ ВПО «СГСЭУ» URL: <http://seun.ru/content/nauka/3/Granty%202012/Present/Semyonova.ppt> (дата обращения: 30.05.2013).
- Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 02.08.2004 г. - № 31. - Ст. 3215 с изм. и допол. в ред. от 02.07.2013.



## COMPETENCY MODEL OF THE STATE CIVIL SERVANTS

Lapygin Yuri Nickolaevich<sup>1</sup>, Ershova Oksana Valentinovna<sup>2</sup>

Russian Federation Academy of National Economy and Public Administration under the President  
of the Russian Federation (Vladimir branch)<sup>1,2</sup>  
(Vladimir, Russia)

**Abstract.** Competence of civil servants are represented in the form of a cluster reflects the knowledge and experience, and are arranged in groups of posts and in the context of the main areas of specialized training undergraduates. For the competencies developed indicators and evaluation criteria, and the criteria for the effectiveness of the main categories of civil servants involved in the investment process.

**Key words:** model; competence; performance; evaluation criteria; the state civil servants.

### References:

- Kudryavtseva, EI Management skills in the civil service // Management Consulting . - 2013 . - № 6 (54). - P. 22-31.
- Lapigin YN The dynamics of creative systems // Dynamics of complex systems. - № 3, 2011 . - P.11- 16.
- Lapigin YN Advantages of learning models // Dynamics of complex systems. - 2013 . - № 3 . - P. 12-5 .
- Lapigin YN The innovation process and the stakeholders // Economics , Statistics and Informatics . Bulletin of Association . - 2012 . - № 3 (2). - P. 222-225.
- Lapigin YN, V. Krylov, Chernyavskii AP Economic forecasting . - Moscow: Penguin Books, 2009. - 256 p.
- Lapigin YN, Lapigin D. Strategic Management: Bachelor's and master's degree. - Moscow: Penguin Books, 2010. - 430 p.
- Lapigin YN, Lapigin DY, Lachinina TA Strategic development organizations. - Moscow: KNORUS , 2013 . - 288.
- Lapigin , JN Systematic problem solving. - Moscow: Penguin Books, 2008 . - 336 .
- Decision of the Governor of the Vladimir region . from 12.07.2013 N 808 " On approval of the Road Map implementation of the Standard of the executive authorities of subjects of the Russian Federation to ensure a favorable investment climate in the Vladimir region " // <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req = doc; base = RLAW072; n = 68804>
- Priyzteliev, V.V. Competency Model of civil servants of the Vologda region , as a key element of the personnel management system // <http://www.yarregion.ru/depts/upgs/DocLib/Конференция>
- The standard of the executive authorities of the Russian Federation to ensure a favorable investment climate // <http://www.magadan.ru/dms/invest/Standart.pdf>



The technology of the competence-based approach in the assessment of the administrative personnel and civil servants // [http://seun.ru/content/nauka/3/Granty% 202012/Present/Semyonova.ppt](http://seun.ru/content/nauka/3/Granty%202012/Present/Semyonova.ppt)  
Federal Law of the Russian Federation of July 27, 2004 N 79 -FZ "On State Civil Service of the Russian Federation » // <http://www.rg.ru/2004/07/31/gossluzhba-dok.html>