

**Семенова Инна Владимировна**аспирант кафедры социологии  
Российского университета дружбы народов**МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ  
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ:  
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ****Аннотация:**

*В статье рассматриваются наиболее распространенные подходы по формированию моделей компетенций государственных служащих в зарубежных организациях. Ключевыми предпосылками их формирования выступили: повышение качественных характеристик отбора сотрудников, увеличение их эффективности на рабочих местах и возможность более детального анализа трудовой деятельности отдельно взятого сотрудника или организации в целом. Выбор актуальной модели компетенции зависит от специфики деятельности государственной структуры, требований к конкретной должностной позиции, внутриорганизационных правил и норм. При изучении действующих моделей компетенций в зарубежных государственных органах было отмечено, что они имеют схожую структуру и различаются в зависимости от специфики и сферы деятельности организации, департамента. Зарубежные государственные структуры отводят большое внимание таким профессиональным компетенциям, как гибкость мышления, стратегическое планирование, межличностные отношения, навыки управления. Именно эти ориентиры позволяют укрепить связь между государством и обществом, развивать государственную службу как демократический и профессиональный институт, направленный на поддержание социального благополучия.*

**Ключевые слова:**

*компетенции, модели компетенций, государственные служащие, государственная служба, профессиональная компетентность, профессиональные качества, ценностные ориентации, управление персоналом.*

**Semenova Inna Vladimirovna**PhD student, Social Science Department,  
Peoples' Friendship University of Russia**COMPETENCY MODELS  
IN PUBLIC SERVICE:  
INTERNATIONAL PRACTICES****Summary:**

*The research describes the most common approaches to developing competency models for public officers in foreign companies. Improving the quality of staff selection, increasing the efficiency in the workplace and conducting an in-depth analysis of labor activities of an employee or the organization as a whole became the key prerequisites for building the above-mentioned models. The choice of the relevant competency model depends on the specific nature of the state structure, the requirements for a job position, the internal rules and regulations of a company. The competency models of foreign government bodies are similar in structure but differ in the nature and scope of activities of an organization or a department. Foreign government agencies pay much attention to such professional competencies as flexible thinking, strategic planning, interpersonal relations, management skills. These competencies help strengthen the relationship between the state and society, develop public service as a democratic and professional institution aimed at maintaining social well-being.*

**Keywords:**

*competencies, competency models, public officers, public service, professional competence, professional strengths, values, personnel management.*

Современную кадровую политику государственных и коммерческих организаций все труднее представить без определенного набора компетенций и требований, предъявляемых новому сотруднику при прохождении отбора на вакантную позицию. Компетенции являются основным понятием современного управления персоналом, они выступают одним из ключевых показателей эффективности сотрудника, отдела и организации в целом.

Набор компетенций и их характеристик, сформированный в соответствии с должностными обязанностями сотрудника, объединяется понятием «модель компетенций» [1].

Одной из основных причин установления моделей компетенций в государственных структурах является возможность использования их как движущего фактора к развитию, укреплению взаимосвязей между государством и обществом. Анализ компетенций позволяет привлечь внимание к качественным особенностям деятельности государственного служащего, поскольку количественные измерения дают недостаточно информации для оценки деятельности и имеют ряд ограничений. Например, при оценке эффективности количественными методами есть большая вероятность получить некорректную информацию, поскольку большинство госслужащих могут корректировать результаты работы, исказить отчетность, увеличивая фактические показатели своей деятельности с целью получения вознаграждения или компенсаций.

Впервые модели компетенций получили широкое распространение в иностранных государственных организациях (например, в Великобритании, США) на рубеже веков. Постепенно по мере

появления моделей компетенций стали утверждаться законодательные акты, нормативные документы, фиксирующие принципы работы госслужащих. К ним были отнесены базовые ценности государственной службы и роли самих служащих в формировании развивающегося общества [2, с. 24].

Предпосылками к введению моделей компетенций послужили сложности, связанные с получением качественной информации об эффективности государственных служащих, поиск метода для развития потенциала и расстановки приоритетов человеческих ресурсов, отражающих сильные стороны сотрудников. Методологией формирования большинства моделей компетенций выступали формализованные (анкетирование, тестирование) и неформализованные (собеседование, групповая дискуссия, наблюдение) подходы.

При введении в зарубежных государственных органах новых способов оценки эффективности сотрудников руководство сталкивалось со следующими проблемами: 1) сложности с определением понятия «компетенция»; 2) трудности в восприятии сотрудниками новых методов оценки; 3) отсутствие четких регламентов в способах измерения компетенции; 4) отсутствие обязательств со стороны руководства в адрес сотрудников в рамках процедур с использованием компетенций; 5) особое отношение профсоюзов к новым методам измерения эффективности сотрудников.

Для исключения вышеизложенных проблем был определен способ формирования профессиональных компетенций государственных служащих на основе анализа основных должностных обязанностей конкретной позиции или всего государственного органа, подразделения в целом. По итогам полученных результатов определяются базовые компетенции (обязательные для всех должностей) и компетенции лидерского уровня, соответствующие руководящим позициям.

Другой способ формирования модели компетенций, выдвинутый С.М. Спенсером и Л.М. Спенсером – младшим, предполагает брать за основу кластеры компетенций – компетенции, собранные в группы по схожим признакам (интенциям), представляющие определенный уровень анализа глубоко скрытых социальных мотивов и поверхностных типов поведения [3]. Всего в ходе проведенных исследований были выделены 21 компетенция и 6 кластеров:

1) кластер «Достижение и действие» – отражает склонность человека к действию, направленность на проверку выполненной деятельности. Включает такие компетенции, как ориентация на достижение, забота о порядке, качестве и аккуратности, инициатива, поиск информации;

2) кластер «Помощь и обслуживание других» – раскрывает способность удовлетворить потребности другого человека, установить межличностное понимание. Основные компетенции – ориентация на обслуживание клиента, межличностное понимание;

3) кластер «Воздействие и оказание влияния» – включает в себя компетенции, отвечающие за лидерские способности человека, отражающие его потребности во власти. В кластере выделяют компетенции воздействия и оказания влияния, понимание миссии компании и умение построения отношений;

4) кластер менеджерских компетенций – содержит компетенции, связанные с развитием других людей, директивностью и верным применением должностных полномочий, командной работой и сотрудничеством, лидерством;

5) кластер когнитивных компетенций – в него входят компетенции, отвечающие за аналитическое, концептуальное мышление, способность диагностирования ситуаций;

6) кластер, включающий компетенции, отвечающие за личную эффективность сотрудника: самоконтроль, уверенность в себе, гибкость, преданность организации.

Если говорить о классификации моделей компетенций, в большинстве стран модели разделяют на два типа: модели компетенций для государственных гражданских служащих и для руководителей всех уровней (управленческие компетенции). Также компетенции могут классифицироваться по целевым группам. Например, в Австралии модели компетенций подразделяются на компетенции, предусмотренные для всех государственных служащих (APS Values Framework, Integrated Leadership System), для сотрудников отдела кадров (Human Resource Capability Model) и для руководителей среднего и высшего звена (Senior Executive Leadership Capability Framework).

В Великобритании используется несколько моделей компетенций для отбора и оценки сотрудников государственных органов. Первая модель – Professional Skills for Government – сформирована и применяется для всех категорий гражданских госслужащих. Данная модель позволяет определить не только основные требования к конкретной должности, но и индивидуальный потенциал сотрудника, необходимый для карьерного роста. Особое внимание в модели PSG отводится компетенциям, отражающим навыки и умения работы с информацией (эффективная коммуникация, анализ информации, ИТ-компетентность).

Вторая модель – SCS Competency Framework – предназначена для руководителей высшего звена. Особую роль отводят лидерским качествам и навыкам управления.

Согласно модели компетенций Executive Core Qualifications руководители государственных органов США должны обладать такими компетенциями, как стратегическое мышление, видение будущего, готовность к изменениям, управление конфликтами, человеческими ресурсами, потенциалом сотрудников, командное взаимодействие, ориентация на результат, административные навыки

[4, с. 42]. Модель компетенций Executive Core Qualifications складывается из профессиональных и личных качеств руководителя и ориентирована на использование в управленческой среде.

Другая модель – ABD Competency Model, используемая при отборе руководителей среднего звена в Нидерландах, состоит из отдельных блоков, разделенных по сферам применения компетенций.

1. Системное управление: видение будущего, целеустремленность, лидерские качества.
2. Решение проблем: сбор и анализ информации, определение альтернатив, гибкость в решении задач, принятие решений.
3. Межличностные отношения: коммуникабельность, поддержание долгосрочных отношений, гибкое поведение, ориентация на развитие подчиненных.
4. Оперативная эффективность: инициативность, контроль деятельности, делегирование полномочий, логичность мышления, многозадачность.
5. Влияние на людей: уверенность в себе, умение убеждать, умение планировать время.
6. Личные качества: энергичность, стрессоустойчивость, мотивация на достижение целей, саморазвитие.
7. Управление с учетом среды: оценка внешних условий, учет политических факторов, честность и ответственность за свои действия.

Модель компетенций Key Leadership Competencies для госслужащих Канады отличается тем, что сфера ее применения охватывает все органы и подразделения госслужбы, в отличие от моделей, используемых в европейских государствах, где актуально применение по крайней мере двух моделей компетенций.

При проведении конкурса на вакантную позицию в государственные структуры Канады особое внимание уделяется таким компетенциям, как:

- 1) ценности и нормы: ответственное выполнение обязанностей, честность;
- 2) стратегическое мышление: инновационность в действиях;
- 3) вовлеченность: привлечение к активной деятельности коллег, партнеров.
- 4) умение управлять: выполнение задачи через управление [5].

Сравнение состава компетенций представленных моделей показывает, что значительную часть составляют общие поведенческие компетенции, при этом технические (узкоспециализированные) компетенции в большинстве случаев определяются на ведомственном уровне, что предоставляет возможность адаптации модели компетенции для любого государственного органа.

Таким образом, в странах с развитой демократической политикой особое внимание уделяется не только наличию трудового опыта, профессиональных навыков и умений, но также ценностным ориентациям сотрудника, личностным и профессиональным компетенциям. Обладание всеми компетенциями, необходимыми для определенной должности, позволит быстрее адаптироваться к условиям труда, оперативно решать поставленные задачи и, соответственно, повысить эффективность организации.

#### Ссылки:

1. Пузанова Ж.В., Корнаухова Ю.С. Компетентный подход в образовательной и управленческой практике: модели компетенций // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2014. № 1. С. 83–90.
2. Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. 2013. № 6 (54). С. 22–31.
3. Spencer L.M. Jr., Spencer S. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. N. Y., 1993. 384 p.
4. Пестерева Н.М., Цветлюк Л.С., Надеина О.С. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография. М., 2014. 139 с.
5. Головенкова А.П., Лылова Е.В. Конкурсный отбор кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы: опыт Канады // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2017. Т. 4, № 1. С. 81–89. <http://dx.doi.org/10.22363/2312-8313-2017-4-1-81-89>.

#### References:

Golovenkova, AP & Lylova, EV 2017, 'Canadian Experience in Competitive Selection of Candidates for Replacement on Public Administration Posts', *RUDN Journal of Public Administration*, vol. 4, no. 1, pp. 81-89. <http://dx.doi.org/10.22363/2312-8313-2017-4-1-81-89>.

Kudryavtseva, EI 2013, 'Competency Management in the System of Civil Service', *Upravlencheskoye konsultirovaniye*, no. 6 (54), pp. 22-31, (in Russian).

Pestereva, NM, Tsvetlyuk, LS & Nadeina, OS 2014, *The Development of Professional Skills of Public Officers*, monograph, Moscow, 139 p., (in Russian).

Puzanova, ZhV & Kornaukhova, YuS 2014, 'Competency-Based Approach in Educational and Management Practice: Competency Models', *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Sotsiologiya*, no. 1, pp. 83-90, (in Russian).

Spencer, LM Jr & Spencer, S 1993, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York, 384 p.