



# ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

УДК 351/354:338.24

**К.В. ТУРНЯК**, преподаватель базовой кафедры государственного и муниципального управления

Пермский филиал ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Пермь, ул. Студенческая, 38

Электронный адрес: kturnyak@gmail.com

**М.А. ШАКИНА**, старший преподаватель кафедры общего менеджмента

Пермский филиал ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Пермь, ул. Студенческая, 38

Электронный адрес: ShakinaMA@hse.perm.ru

## МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НОВОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

**Предпосылки создания  
моделей профессиональных  
компетенций государственных  
и муниципальных служащих**

Кризис государственной и муниципальной службы порождает ряд существенных проблем в сфере государственного и муниципального управления. Среди них можно выделить следующие:

- государственное управление является слишком громоздким и дорогостоящим;
- государственное управление неэффективно и затратно, поскольку требует больших финансовых и человеческих ресурсов;
- качество оказания государственных услуг зачастую находится на низком уровне;
- государственная администрация слишком отдалена от граждан, чтобы удовлетворять их интересы.

В статье содержится анализ моделей формирования профессиональных компетенций в условиях развития концепции нового государственного менеджмента (New Public Management). Исследуются проблемы, связанные с использованием государственными служащими своих функций, предпринят сравнительный анализ моделей профессиональной компетентности специалистов в сфере государственного и муниципального управления.

**Ключевые слова:** профессиональные компетенции; концепция NPM; новый государственный менеджмент; модель профессиональных компетенций; государственные служащие

В основе кризисных явлений лежат централизация, единство управления, администрирование и бюрократия. Необходимость решения данных проблем привела к появлению, разработке и принятию новой концепции государственного управления – так называемой New Public Management (NPM). Согласно этой теории, государство уподобляется «большой корпорации».

При NPM используется бюджетирование, ориентированное на результат (БОР). Предполагаются: прозрачность; оперативность; широкое использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в составе базовых институтов государственного управления; простое и технологичное информационное регулирование для показателей результативности и эффективности; организация повсеместного, дешевого и полного доступа к информации о показателях эффективности и отчетах об их выполнении для проверяющих, руководства и граждан. Кроме того, появляется возможность организовать доступ к информации об официальном и достоверном учете: плановых показателей и отчетов об их достижении; быстрых и регламентированных административных процессов по сбору, агрегации, доведения показателей до исполнителей; независимого (внешнего) аудита правильности выполнения административных процедур.

В рамках концепции NPM необходимым условием становится обеспечение профессионализма государственных служащих, на которых ложится ответственность за внедрение новых принципов государственного менеджмента в противовес политике государственного администрирования.

Россия как, впрочем, и большинство других стран мира, под влиянием идей NPM ощутила потребность в повышении эффективности государственного управления. Это влияние было обусловлено политическими и экономическими проблемами, с которыми столкнулись правительства многих стран постсоветского лагеря. Следствием этого влияния явилась административная реформа в Российской Федерации. Согласно Концепции административной реформы в 2006-2008 гг. ее цели: повышение качества и доступности государственных услуг; ограничение вмешательства государства в экономическую деятельность субъектов предпринимательства, в том числе прекращение избыточного государственного регулирования; повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти и др.

В результате реализации мероприятий административной реформы в 2006-2008 гг. ожидалось, что будет наблюдаться рост удовлетворенности граждан качеством государственных услуг, снижение издержек бизнеса на преодоление административных барьеров, повышение позиции Российской Федерации по основным международным рейтингам эффективности государственного управления.

Как было отмечено ранее, в модели NPM предполагается использование механизмов рыночного типа для управления государственным сектором. Кроме того, ряд конкретных программ на основе NPM – от «управления производительностью» до «одного окна» показывают, что один раунд реформ в государственном секторе, независимо от того, насколько широко и полно он реализован, часто является трамплином для проведения следующего раунда. А, следовательно, эти реформы создали проблемы, которые потребуют еще многих шагов по их устранению.

Одной из важнейших проблем, порожденных административной реформой, является недостаточный уровень профессионализма государственных и муниципальных служащих. Эта проблема наряду с проблемой моральной устойчивости чиновников составили ядро кризисных явлений в данной сфере.

Настоящим бичом стали такие явления, как взяточничество, коррупция, лоббирование интересов представителей отдельного бизнеса, и при этом безразличное отношение к интересам общества, государства и гражданина, ради которых и за счет которых, собственно, и функционирует данная категория работников.

На решение указанных проблем направлена федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации», принятая указом Президента РФ от 10 марта 2009 г. и рассчитанная на 2009-2013 гг.

На фоне кризисных явлений в российском обществе усиливаются и антибюрократические настроения. Для ответа на вопрос о причинах резкого ухудшения отношения к чиновникам сотрудниками Института социологии РАН было проведено серьезное исследование, результаты которого показали, что представление о модели идеального госслужащего граждан и чиновников принципиально различны.

Что касается мнения граждан, то они отмечают прежде всего негативные моменты – безразличие к государственным интересам, нечестность, стремление к легкой наживе. На вопрос: «С какими явлениями вы чаще сталкивались при личных контактах с чиновниками?» – 83,5% опрошенных заявили, что проблема, с которой они обращались к власти имущим, очень долго решалась, «заматывалась»; 33,6% заявили, что у них вымогали взятку или требовали ответной услуги; 54,9% отметили грубость и хамство чиновников; 60,7% – столкнулись с некомпетентностью и почти все опрошенные – 85,6% – отстояли длинные очереди на прием. В большей степени это касается опрошенных граждан России, мнение которых имеет под собой реальные основания, и прежде всего отрицательный опыт взаимодействия с чиновниками [5].

Респонденты из среды чиновников отмечают в первую очередь профессионализм и компетентность, трудолюбие, работоспособность, инициативность, хорошие организаторские способности, т.е. концентрируются на своих сугубо положительных качествах.

Причину неэффективности российской бюрократии простые россияне и чиновники также видят по-разному. Так, например, 56,9% населения усматривают ее в отсутствии страха госслужащих перед наказанием, 41% – в их недобросовестности и низком моральном уровне. Сами же госслужащие в первую очередь винят во всем несовершенство законодательства (35,4%), сетуют на большую загруженность работой (23,7%) и низкую зарплату (23,3%).

Таким образом, потребители услуг российских чиновников считают, что их профессиональная компетентность «оставляет желать лучшего» [3].

Под профессионализмом госслужащего, согласно нормативной базе, понимается приобретенное качество способностей личности, соответствующее профессиональным требованиям или превосходящее их, т.е. имеются

в виду глубокие и всесторонние знания и владение практическими навыками в соответствующей области государственно-служебной деятельности.

Под компетентностью понимаются показатели, характеризующие профессиональные знания, осведомленность и способности государственного служащего к их эффективной реализации в своей служебной деятельности.

Важнейшим показателем, определяющим имидж госслужащего, является его компетенция – способность применять знания, умения, навыки и личностные качества для успешной деятельности в различных проблемных профессиональных ситуациях. Иными словами, компетенции – это некоторые внутренние, потенциальные, сокрытые психологические новообразования (знания, представления, программы действий, системы ценностей и отношений), которые обнаруживают себя затем выявляются в компетентностях человека как актуальных, деятельностных проявлениях.

К профессиональным компетенциям могут быть причислены лишь те знания, понимания, умения, навыки и ценностные ориентации, которые необходимы для осуществления профессиональной деятельности в конкретной области (авторами рассматривается область государственного и муниципального управления).

Профессиональное развитие специалистов государственной службы является процессом сложным и длительным по времени, включающим как саму профессиональную подготовку госслужащих, так и их непосредственную деятельность в сфере государственной службы (см. схему).



*Основные факторы профессиональной компетентности государственных служащих, оказывающих влияние на формирование их имиджа [4]*

В связи с этим в Концепции реформирования государственной службы среди приоритетных направлений кадровой политики названо совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных

служащих как один из ключевых факторов формирования их положительного имиджа [3].

Так, одним из фундаментальных принципов организации и функционирования государственной службы является принцип профессионализма и компетентности, которые сказываются на имидже госслужащего.

### **Образовательные стандарты по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление»**

На сегодняшний день в РФ разработаны федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) высшего профессионального образования (ВПО) по направлению «Государственное и муниципальное управление» для степеней бакалавр и магистр.

В данных стандартах все компетенции подразделяются на два больших блока: общекультурные и профессиональные [7; 8]. Несмотря на то, что перечень общекультурных и профессиональных компетенций сформулирован в рамках ФГОСов высшего профессионального образования, в ряде случаев существуют более конкретные требования работодателей для конкретного вида профессиональной деятельности или замещения вакантной должности. В связи с этим в рамках конкретной организации могут разрабатываться модели профессиональных компетенций.

Модель компетенций позволяет свести многие методы оценки профессиональных компетенций в единый тщательно взвешенный подход. Модель – это условный, идеализированный объект.

На время подбора персонала модель профессиональных компетенций является критерием отбора необходимых сотрудников, что значительно экономит время и средства, затрачиваемые на процесс подбора.

На время обучения персонала модель профессиональных компетенций служит основанием выбора того, чему обучать и как обучать. На основе имеющейся модели легко и просто сформировать запрос к обучению.

Во время аттестации персонала модель компетенции служит критериями оценки персонала.

Критерии, созданные на основе модели профессиональных компетенций, не меняются на всех этапах работы с персоналом: и отбора, и обучения, и аттестации, – прозрачны и понятны как сотруднику, так и руководителю.

### **Компетентностный подход к анализу деятельности государственных служащих**

Применительно к анализу деятельности государственных гражданских служащих идея компетенции не нова. Наибольшее развитие она получила в Великобритании, особенно после того, как вышел фундаментальный труд Дж. Равена. Британская система государственной службы взяла на вооружение компетентностный подход в том виде, в котором он развивался во всем королевстве, а именно – как интегральную систему требований к должностям, описываемым поведенческими характеристиками. В 2003 году был утвержден комплекс PSG (Professional Skills for Government), который определяет перечень компетенций государственных служащих всех уровней – от министров до рядовых чиновников на местах [10].

PSG является своеобразным руководством как для кадровых служб государственных органов, так и для самих государственных служащих. Комплекс позволяет определить не только систему требований к конкретной должности, но и индивидуальный потенциал карьерного продвижения.

В систему PSG включены следующие кластеры компетенций: управление другими людьми (подчиненными, персоналом), финансовый менеджмент, клиентский менеджмент, проектный менеджмент, стратегическое мышление.

Особая роль отводится компетенциям в области работы с информацией. Сюда отнесены такие кластеры, как эффективная коммуникация, информационная безопасность, анализ сведений и данных, IT-компетентность.

В дополнение к моделям компетенций в 2006 г. был утвержден Кодекс гражданской службы Великобритании, определивший в качестве основных ценностей деятельности чиновников всех уровней целостность, честность, объективность и беспристрастность, что позволяет ввести в модель компетенций еще одно – аксиологическое – измерение.

Пример Великобритании, конечно, не является единственным. Активно развивается компетентностный подход в системе государственной службы США, Канады, Нидерландов. Можно встретить развитие идеи компетенций государственных служащих и в иных странах, в частности в Йемене. Применение идеи компетенций связано прежде всего с решением очень сложной задачи – оценки эффективности деятельности государственных (гражданских) служащих, в частности, в связи с необходимостью построения адекватной компенсационной системы [4].

#### **Критерии эффективности работы государственных и муниципальных служащих**

Международный опыт административных преобразований был использован и Россией в рамках проведения административной реформы. При этом не стоит забывать и о ситуации, сформировавшейся в процессе исторического развития отечественной системы управления.

В качестве универсальной методики оценки качества государственного управления часто выдвигаются разработки Института Всемирного банка, в том числе эти разработки сыграли существенную роль в научном осмыслении проблем реализации административной реформы в России.

Представительством Института Всемирного банка был подготовлен материал для Министерства экономического развития и торговли РФ под названием «Интегральные показатели эффективности реформы государственного управления» [2]. Показатели, представленные в данном материале, изложены ниже.

Речь идет, в частности, о таких показателях, как восприятие населением качества предоставляемых государственных услуг; восприятие престижа государственной службы; соотношение уровней оплаты труда в государственном и частном секторе по ключевым должностям.

Кроме того, можно выделить показатель государственного управления (Governance Research Indicator Country Snapshot, GRICS). Он характеризуется набором из шести индексов, характеризующих государственное управление. Некоторые из этих индексов приведены ниже.

- Эффективность правительства отражает качество государственных услуг, качество бюрократии, компетенцию государственных служащих, уровень независимости государственной службы от политического давления, уровень доверия к политике, проводимой правительством.
- Качество законодательства связано с проводимой политикой. С помощью него измеряются противоречащие рыночной экономике меры, такие как контроль уровня цен, неадекватный контроль банков, чрезмерное регулирование международной торговли и развития бизнеса.
- Верховенство закона измеряет уровень доверия граждан к законам общества и приверженность к исполнению этих законов. Он включает в себя показатели отношения граждан к преступлению, эффективности и предсказуемости законодательной системы, приверженности к контрактной системе.
- Контроль коррупции отражает восприятие коррупции в обществе, при этом коррупция понимается как использование общественной власти с целью извлечения частной выгоды. Индекс учитывает разные стороны явления: начиная от частоты «дополнительной оплаты за то, чтобы работа была сделана», до влияния коррупции на развитие бизнеса, а также существования «большой коррупции» на высоком политическом уровне и участия элит в коррупции [6]. Как видим, один из индексов учитывает компетенции государственных служащих.

С другой стороны, понятие эффективности управления в англоязычной литературе можно выразить двумя ключевыми терминами:

- 1) managerial effectiveness – т.е. «системная» эффективность;
- 2) management efficiency – т.е. «операционная» эффективность.

Очевидно, что здесь используется понятие исполнительной эффективности или производительности, но при этом в качестве «операционной» разновидности эффективности [10].

Хотелось бы отметить, что «системная» эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление. Здесь особое значение имеет состав и количество звеньев, их подчиненность, распределение функций. Все это определяется качеством организационной структуры, процессов управления. При этом качества конкретных управленцев на эффективность системы управления не влияют. С другой стороны, операционная эффективность, т.е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, в первую очередь определяется именно деловыми качествами управленцев, а также тем, насколько рационально используется их потенциал, а это, в свою очередь, также указывает на компетенции служащих. Именно поиск критериев эффективности и заставляет системы государственной службы разных стран формировать собственные модели компетенций и создавать специальный инструментарий и технологии их оценки [4].

### **Отечественный опыт построения моделей профессиональных компетенций**

Рассмотрим отечественный опыт построения модели профессиональных компетенций в сфере государственного и муниципального управления.

В.А. Мальцев рассматривает возможные модели профессионализма государственных служащих как типологии по различным наиболее приоритетным

основаниям: по уровню (федеральный, субъект федерации, муниципальная служба); по стилю мышления личности государственного служащего. Он же разработал модель типологии государственных служащих по уровню профессионализма и мотивации труда.

Другая модель разработана коллективом ученых Российской академии государственной службы. Здесь за основу берутся (функциональные) требования к деятельности, соответствие профессиональных знаний и опыта этим требованиям, а также профессиональные способности и установки деятельности [10].

Еще одна модель выработана Министерством сельского хозяйства Пермского края (табл. 1), она служит целям поиска руководителей среднего и высшего звена в данное ведомство.

Таблица 1

**Модель компетенций руководителя среднего и высшего звена**

| №<br>п/п | Личностно-деловые<br>качества                                                   | №<br>п/п | Профессиональные качества                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | 2                                                                               | 3        | 4                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1        | Стрессоустойчивость                                                             | 1        | <i>Стратегическое понимание</i> и мышление – понимание стратегических целей и задач, соотнесение с ними принятых решений                                                                                                                         |
| 2        | Энергичность                                                                    | 2        | Владение информацией – <i>понимание информационных потоков и политических процессов</i> , критичность анализа потоков СМИ                                                                                                                        |
| 3        | Инициативность                                                                  | 3        | <i>Аналитический подход в решении задач</i> – острота анализа и восприятия, четкое видение общей задачи, соотнесение разрозненной информации, определение всех влияющих факторов на данный вопрос, определяет наиболее эффективные пути решения. |
| 4        | Уверенность в себе – способность отстаивать собственное мнение, позиции в споре | 4        | Инновативность – <i>разработка и внесение новых предложений на основе полученного опыта</i> , оригинальное использование существующих шаблонов, отношение к новизне                                                                              |
| 5        | Убедительность в общении (харизматичность)                                      | 5        | Организация и планирование – определяют приоритеты, составные части задач, <i>умеют делегировать полномочия</i>                                                                                                                                  |
| 6        | Ответственность                                                                 | 6        | <i>Нацеленность на результат</i> – определяет место принятия решения во времени, вводит инновации или адаптирует существующие процедуры для получения результата.                                                                                |
| 7        | Целеустремленность                                                              | 7        | Ориентация на действия – <i>способность и воля к быстрому и оперативному превращению принятых решений в целенаправленную активность</i> , а также к защите выбранного способа действий от других альтернатив.                                    |

| 1  | 2                                                                                                                | 3  | 4                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | Гибкость – динамичность переключения с одного вида деятельности на другой, адаптивность к изменяющимся условиям. | 8  | Мотивация достижения – <i>готовность к столкновению с масштабными требованиями к качеству</i> , мотив к предъявлению высоких требований к собственным достижениям; большая готовность к усилиям, мотив к прогрессирующему увеличению собственных достижений. |
| 9  | Способность держать в памяти большое количество вопросов                                                         | 9  | Принятие решений – <i>берет на себя решение проблем</i> , не избегает ответственности.                                                                                                                                                                       |
| 10 | Рассудительность – способность сравнивать альтернативные варианты и предлагать практические решения              | 10 | Стиль руководства – <i>способность выбирать стиль руководства</i> и управленческого воздействия на основе анализа ситуации и особенностей решаемой задачи.                                                                                                   |
|    |                                                                                                                  | 11 | Взаимодействия с коллективом – <i>способность сплотить команду для решения общих задач</i> , информирование коллектива об общих целях и задачах, открыт к идеям и предложениям окружающих.                                                                   |

Таким образом, можем отметить, что поиск эффективных моделей профессиональных компетенций в сфере государственного и муниципального управления, учитывающих особенности отечественной управленческой культуры, неизбежно требует анализа пригодности, творческой доработки и адаптации имеющихся в мировой и отечественной практике решений. Такой поиск является необходимой стадией становления эффективной системы государственного и муниципального управления.

Одной из таких моделей профессиональных компетенций является модель управленческих компетенций SHL<sup>1</sup>, применяемая в организациях Великобритании [1]. Модель (табл. 2) включает в себя главные факторы, определяющие наименование и определение сферы компетенций, а также черты личности, позволяющие сформировать данную компетенцию.

Таблица 2

Структура модели профессиональных компетенций SHL [1]

| № п/п | Главные факторы                                  | Название сферы компетенций          | Определение сферы компетенций                                                                                       | Черта личности                   |
|-------|--------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1     | 2                                                | 3                                   | 4                                                                                                                   | 5                                |
| 1     | Стремление к власти и руководству. Общительность | <b>Лидерство и принятие решений</b> | Руководит и осуществляет лидерство. Иницирует действия, задает направление развития и берет на себя ответственность | Потребность во власти и контроле |

<sup>1</sup> SHL – британская компания, являющаяся мировым лидером в сфере объективной оценки персонала PEOPLE PERFORMANCE.

| 1 | 2                                                       | 3                                          | 4                                                                                                                                                                                                                                                                          | 5                          |
|---|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 2 | Склонность к компромиссам                               | <b>Поддержка и кооперация</b>              | Поддерживает других и показывает уважение и позитивное отношение к ним в жизненных ситуациях. Ставит людей на первое место. Работает эффективно с отдельными людьми и командой, клиентами и персоналом                                                                     | Потребность в согласии     |
| 3 | Общительность. Общие интеллектуальные способности       | <b>Взаимодействие и презентация</b>        | Эффективно общается и сотрудничает. Успешен в убеждении других и влиянии на других. Ведет себя с другими уверенно и непринужденно                                                                                                                                          | Экстраверсия               |
| 4 | Общие интеллектуальные способности. Готовность к новому | <b>Анализ и интерпретация</b>              | Обладает ярким аналитическим образом мышления. Проникает в суть сложных проблем и вопросов. Эффективно применяет собственный опыт. Быстро осваивает новые технологии                                                                                                       | Общий интеллект            |
| 5 | Готовность к новому. Общие интеллектуальные способности | <b>Творчество и концептуализм</b>          | Отлично работает в ситуациях, требующих готовности к новым идеям и действиям. Ищет новые возможности для обучения. Рассматривает ситуации и проблемы с инновационностью и креативностью. Мыслит широко и стратегически. Поддерживает и ускоряет организационные изменения. | Открытость новому          |
| 6 | Добросовестность                                        | <b>Организованность и исполнительность</b> | Планирует заранее и работает организованно. Следует инструкциям и правилам. Сконцентрирован на удовлетворении потребностей клиента и предоставляет качественную услугу или товар согласно стандартам                                                                       | Обязательность             |
| 7 | Эмоциональная стабильность                              | <b>Адаптивность и совладание</b>           | Легко реагирует и адаптируется к изменениям. Эффективно справляется с давлением и преодолевает неудачи.                                                                                                                                                                    | Эмоциональная стабильность |

| 1 | 2                                                           | 3                                  | 4                                                                                                                                                       | 5                    |
|---|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 8 | Стремление к успеху. Плохая способность находить компромисс | <b>Предприимчивость и качество</b> | Сфокусирован на результате и достижении своих целей. Лучше всего работает в условиях наивысшей нацеленности на результат и когда личный вклад очевиден. | Мотивация достижений |

В отличие от модели SHL модель профессиональной компетенции S. Whiddett & S. Hooleyforde выделяет следующие типы компетенций: развитие бизнеса (личное развитие, генерирование и обоснование идей); достижение результатов (планирование, четкость менеджмента, постановка цели); анализ – работа с информацией (анализ и принятие решений); люди (работа в команде, влияние, управление отношениями) [10].

Несколько иной подход используется в модели профессиональных компетенций руководителя в США. Здесь представлены следующие сферы:

- руководство изменениями: видение будущего, осознание внешней среды, творчество и инновации, стратегическое мышление, постоянное обучение, эластичность, гибкость, мотивация на услуги;
- руководство персоналом: управление конфликтами, понимание культурных факторов, формирование команды, честность;
- управление ресурсами: управление финансами, управление человеческими ресурсами, управление технологиями;
- достижение результатов: ответственность, умение решать проблемы, предприимчивость, решительность, ориентация на потребителей, административные навыки;
- коммуникации и формирование коалиций: устные коммуникации, письменные коммуникации, ведение переговоров, создание союзов и партнерство.

Как видим, модели профессиональных компетенций в США не являются «жесткими», а состоят из сфер компетенций, которые объединяются в управленческую компетенцию. Сферы компетенций, в свою очередь, делятся на перечни профессионально-личностных качеств, необходимых американским управленцам. При этом профессиональные компетенции в США являются индивидуализированными и узкопрофильными.

Для японских же фирм важным является развитие компетенций сотрудников в той степени, в которой они могли бы соответствовать принципу «многопрофессионализма». Профессиональная компетенция японских менеджеров аналогична управленческой компетенции менеджеров в США, но отличается от последней большей 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 при применении в рамках одной организации.

Что касается профессиональных компетенций в Нидерландах, то при подборе карьерных чиновников для должностей, требующих специальных

управленческих навыков, широко используется модель «Управленческий профиль» (management profile), позволяющая подбирать нужных кандидатов на открывшиеся вакансии. Модель компетентности государственных служащих в Нидерландах включает следующие факторы:

- системное управление: видение будущего, управление по целям, формирование союзов, лидерство;
- решение проблем: анализ информации, формирование альтернатив, концептуальная гибкость, принятие решений;
- межличностные отношения: умение слушать, понимание реакции, окружающих, гибкое поведение, помощь подчиненным в профессиональном развитии;
- оперативная эффективность: инициативность, оперативный контроль, делегирование полномочий, умение сосредоточиться;
- влияние на людей: устные презентации, уверенность в себе, умение убеждать, разработка плана действий;
- личные качества: энергичность, сопротивление стрессам, мотивация на качественную работу, способность учиться;
- управление с учетом среды: осознание внешней среды, понимание политических факторов, честность и этика осознание своей роли.

Сравнение профессиональных компетенций для государственных служащих зарубежных стран показывает, что структурно они представляют собой практически идентичные модели, состав которых меняется в зависимости от специфики управленческой деятельности.

Следует также несколько слов сказать о способах оценки компетенций. При проведении процедур подбора персонала, аттестации, квалификационного экзамена, определения испытательного срока важно не только определиться с набором компетенций, которыми должен обладать сотрудник, но и со способом оценки данных компетенций.

В соответствии с нормативно-правовыми документами, регламентирующими деятельность государственной гражданской службы, допустимыми считаются следующие методы оценки профессиональной компетентности государственных служащих [9]:

#### 1. Индивидуальное собеседование в форме:

- Структурированного интервью претендента на должность с работником кадровых служб;
- Ролевого интервью в виде имитации делового взаимодействия претендента на должность с приглашенным ролевым игроком, выступающим от лица вышестоящего руководителя, руководителя одного уровня или подчиненного.

#### 2. Анкетирование:

- заполнение опросных листов в рамках личностно-профессионального тестирования. В качестве анкеты могут предлагаться различные варианты опросников в зависимости от искомой должности (например, текст структурированного интервью с работником кадровых служб);
- опросники для проведения процедур экспертной оценки, например, в ходе аттестации для оценки управленческой подготовки претендента на должность руководителя или уровня корпоративной культуры специалиста.

3. Проведение групповых дискуссий, формы которых зависят от специфики и требований искомой должности:

- кооперативные групповые дискуссии: участники-претенденты должны за отведенное время проанализировать определенную информацию и выдать свои рекомендации;
- конкурентная групповая дискуссия: участники получают некую общую информацию и, кроме того, каждый из них располагает дополнительной информацией, известной только ему. Затем от каждого требуется «продать» свою точку зрения другим членам группы. Данная форма направлена на выявление у претендента навыков ведения переговоров и умения заключить максимально выгодную для себя сделку;
- групповая дискуссия с ролью лидера: каждому участнику в ходе обсуждения проблемных ситуаций дают возможность вести дискуссию с целью оценки его лидерских качеств.

4. Написание реферата или индивидуальная работа претендента:

- составление претендентом реферата по специальности в рамках проблемной области;
- упражнения на поиск информации: за 1-1,5 часа претенденту предлагается на основе Интернет-ресурса и одного-двух сопутствующих документов подготовить аналитическую записку (справку) по теме специальности с описанием алгоритма подготовки данного документа (содержание и план аналитической записки, перечень привлеченных информационных источников, ссылки на правовые, экономические и другие документы и т.д.);
- упражнения In-Basket: претенденту предлагается разобраться в папке документов (10-40 документов), в которых содержится информация, аналогичная той, с которой ему придется столкнуться в будущей работе, в частности, оценить полноту предлагаемого перечня документов, их содержание, алгоритм составления и т.д.

5. Тестирование:

- тест специальных знаний (30-50 вопросов): вопросы по законодательным актам, регулирующим развитие государственной политики в соответствующей области государственной службы;
- личностные тесты (для оценки личностных качеств) и тесты специальных способностей (коммуникативных, организаторских, лидерских).
- следует отметить, что в работе центров оценки и развития приоритетными являются следующие технологии оценки:
- обсуждение типичных рабочих ситуаций в процессе групповых дискуссий;
- работа один на один (различные виды интервью);
- индивидуальная работа претендента.

Фактическое содержание оценочных процедур составляет ряд упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации, в которых претендент имеет возможность продемонстрировать поведение, необходимое для искомой работы [10].

Оценка кандидатов на замещение вакантной должности, а также государственных служащих, проходящих аттестацию и квалификационный экзамен, осуществляется по четырем категориям: «руководители», «специалисты», «помощники, советники» и «обеспечивающие специалисты».

Поиск эффективных моделей профессиональных компетенций в сфере государственного и муниципального управления, учитывающих особенности отечественной управленческой культуры, неизбежно требует анализа пригодности, творческой доработки и адаптации, имеющихся в мировой и отечественной практике решений. Такой поиск является необходимой стадией становления эффективной системы государственного и муниципального управления.

### Список литературы

1. «Большая восьмерка» компетенций компании SHL [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nikomaha.ru/bolshaya-vosmerka-kompetencij-kompanii-shl/> (дата обращения: 06.11.2012).
2. Барциц И.Н. Показатели эффективности государственного управления (субъективный взгляд на международные стандарты). Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pvlast.ru/archive/index.433.php> (дата обращения: 14.11.2012).
3. Бирюкова Г.М. Профессионально-коммуникативная компетентность как имиджевый фактор российских госслужащих // Учен. зап. ун-та имени П.Ф. Лесгафта. 2010. № 12 [Электронный ресурс]: URL: <http://bmsi.ru/doc/c1e3ad47-ea2e-4dfc-9577-b0535e161cf8> (дата обращения: 06.11.2012).
4. Кудрявцева Е.И., Макалатия И.Н. Компетенции государственного гражданского служащего как исследовательская проблема [Электронный ресурс]. 2011. URL: <http://www.ago-consult.ru/publications.htm/323> (дата обращения: 13.11.2012).
5. Мамона М. Равнодушные, продажные, безответственные... [Электронный ресурс]. URL: [http://gazeta.aif.ru/\\_/online/longliver/117-118/08\\_01](http://gazeta.aif.ru/_/online/longliver/117-118/08_01) (дата обращения: 20.11.2012).
6. Модель профессиональных компетенций сотрудников как инструмент работы с персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.smart-edu.com/stati-kompetentsii/model-professionalnyh-kompetentsiy-sotrudnikov-kak-instrument-raboty-s-personalom.html> (дата обращения: 18.11.2012).
7. Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация (степень) «бакалавр») [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования и науки Рос. Федерации от 17 янв. 2011 г. № 41 (в ред. Приказа Минобрнауки РФ от 31 мая 2011 г. № 1975). URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55071014/> (дата обращения: 10.11.2012).
8. Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация (степень) «магистр») [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования и науки Рос. Федерации от 15 февр. 2010 г. № 123. URL: [http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow\\_DocumID\\_165597.html](http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow_DocumID_165597.html) (дата обращения: 10.11.2012).

9. *Степнова Л.А.* Методики тестирования, применение которых допустимо при оценке деятельности государственного служащего [Электронный ресурс]. 2010. URL: [http://www.goskadri.ru/index.php?pid=19&article\\_id=22](http://www.goskadri.ru/index.php?pid=19&article_id=22) (дата обращения: 18.11.2012).

10. *Юрьева О.В.* Модели профессиональных компетенций в сфере государственного и муниципального управления: отечественный и зарубежный опыт [Электронный ресурс]. URL: <http://www.abadawecan.ru/index.php?cat=science&id=8> (дата обращения: 14.11.2012).