

## КОМПЕТЕНЦИИ



- **Компетенция** - знания, навыки, способности, личностные качества, проявляющиеся в поведении, связанном с выполнением профессиональной деятельности.
- **Компетенция** – это качество человека, описанное в терминах поведения, необходимое для эффективного выполнения определенной деятельности.
- **Модель компетенций** – это набор ключевых компетенций, необходимых работнику для успешного выполнения своей деятельности на определенном организационном уровне.

## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

- Учитывает отличительные особенности деятельности сотрудников.
- Учитывает отличия в требованиях к работникам различных иерархических уровней
- Отражает преемственность в развитии компетенций для различных иерархических уровней.
- Задает приоритеты в развитии отдельных категорий работников (в зависимости от иерархического уровня).

## КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

**Модель компетенций** - полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Чтобы быть эффективной, модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания

**Специалисты выделяют следующие виды компетенций:**

- **Корпоративные**, которые применимы к любой должности в организации. Корпоративные компетенции следуют из ценностей организации, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия, кодекс

корпоративной этики и т. д. Разработка корпоративных компетенций является частью работы с корпоративной культурой организации.

- **Управленческие**, которые необходимы руководителям для успешного достижения целей. Они разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении. Управленческие компетенции могут быть похожи для руководителей в разных отраслях и включают, например, такие компетенции, как: «Стратегическое видение», «Управление эффективностью» «Работа с людьми» и т. д.
- **Профессиональные**, которые применимы в отношении определенной группы должностей. Составление профессиональных компетенций для всех групп должностей в организации является очень трудоемким и долгим процессом.

### ШКАЛА ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Название уровня	Описание уровня
<p><b>3</b>  <b>Уровень мастерства</b>  (оценка 2,5 - 3,0)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Все индикаторы проявляются в поведении, как в стандартных условиях, так и в сложных, нетипичных ситуациях</li> <li>▪ Отрицательные индикаторы (качества, противоположные описанию индикаторов в компетенции) отсутствуют, не проявляются даже в стрессовых условиях</li> </ul>
<p><b>2</b>  <b>Уровень опыта</b>  (оценка 1,5 – 2,4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Демонстрирует большинство индикаторов оцениваемой компетенции во всех рабочих ситуациях</li> <li>▪ Отрицательные индикаторы (качества, противоположные описанию индикаторов в компетенции) отсутствуют</li> </ul>
<p><b>1</b>  <b>Уровень развития</b>  (оценка 0,6 – 1,4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Полностью проявляет не менее одного индикатора</li> <li>▪ Некоторые индикаторы проявляются неполно или нестабильно</li> <li>▪ Возможно наличие негативных индикаторов (качеств, противоположных описанию индикаторов в компетенции)</li> </ul>
<p><b>0</b>  <b>Неприемлемый</b>  (оценка 0,5 и ниже)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Не проявляет индикаторов, относящихся к данной компетенции</li> <li>▪ Проявляет отрицательные индикаторы (качества, противоположные описанию индикаторов в данной компетенции)</li> </ul>

## ПРЕДПОСЫЛКИ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ИЕРАРХИЧЕСКИХ УРОВНЕЙ

<b>Руководитель организации</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Формирует цели и задачи в рамках своего направления</li><li>- Отвечает за деятельность в рамках своего направления</li><li>- Руководит большим коллективом с несколькими уровнями подчинения</li></ul>
<b>Заместитель руководителя организации</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Формирует тактику реализации задач в рамках управления</li><li>- Отвечает за деятельность управления</li><li>- Руководит начальниками отделов</li></ul>
<b>Руководитель подразделения</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Организует работу для достижения поставленных перед отделом задач</li><li>- Отвечает за деятельность подчиненных в рамках отдела</li><li>- Руководит специалистами</li></ul>
<b>Специалист</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Организует свою деятельность</li><li>- Выполняет свои профессиональные задачи</li></ul>

## **МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УРОВНЯ НАЧАЛЬНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ/НАЧАЛЬНИКОВ ОТДЕЛОВ**

### **Системное видение**

- Эффективно работает с большими объемами информации, вычленяет главное, расставляет приоритеты.
- Проводит комплексный анализ ситуации, формирует целостную картину, учитывает причинно-следственные взаимосвязи и закономерности.
- Просчитывает последствия своих решений, понимает риски и возможности, связанные с принимаемыми решениями

### **Управление исполнением**

- Четко планирует выполнение поставленных задач: разбивает задачу на этапы, определяет ресурсы, необходимые для выполнения каждого этапа (материальные, временные, человеческие), ставит сроки выполнения.
- Правильно делегирует полномочия. Понимает, что, кому и когда целесообразно делегировать. Учитывает индивидуальные особенности и ограничения исполнителей при распределении задач.
- При постановке задачи подчиненному ясно определяет: ее суть, стандарты и сроки выполнения, параметры контроля. Проверяет понимание задачи исполнителем.
- Последовательно осуществляет контроль выполнения работы. Быстро замечает отклонения и оперативно вносит коррективы.

### **Построение отношений**

- Умеет убеждать других в своей точке зрения. Владеет техниками влияния, ведения переговоров.
- Умеет слушать. Собирает и верно оценивает всю важную информацию. Понимает интересы и потребности других людей.
- Своевременно вовлекает других людей в обсуждение своих предложений, заручается их поддержкой.
- Способен выступить "арбитром" при возникновении конфликтных ситуаций в коллективе.

### **Командность**

- Способен быть командным игроком, готов и умеет работать в команде.
- Нацелен на кооперацию, сотрудничество, стремится к достижению согласованного видения командой проблем и их решений. При работе в команде запрашивает и учитывает мнения коллег.
- При возникновении противоречий готов пожертвовать своими интересами в пользу целей более высокого порядка.

### **Инициативность**

- Адаптивен, гибко реагирует на изменение обстоятельств.
- Самостоятелен и успешен в поиске и предложении новых решений, в том числе в ситуации неопределенности.
- Принимает идущие «сверху» изменения. Планирует и организует конкретные мероприятия по внедрению изменений в подразделении.
- Поддерживает и развивает полезные инициативы подчиненных, помогает внедрить их в работу подразделения.

### **Стрессоустойчивость**

- Демонстрирует выдержку и спокойствие в критических ситуациях.
- Сохраняет работоспособность и эффективность в ситуации высокой неопределенности, дефицита времени, ресурсов.
- Способен сохранять непредвзятость суждений и здравый смысл, позитивно воспринимать происходящее, в том числе в сложных жизненных ситуациях.

### **Управленческая ответственность**

- Активен и упорен в решении поставленных перед ним задач, настойчиво преодолевает возникающие трудности и препятствия.
- Берет на себя ответственность за результат как своих действий и решений, так и действий своих подчиненных.
- При необходимости принимает и реализует жесткие, непопулярные решения.
- Обладает высокой исполнительской дисциплиной.

### **Приверженность**

- Привержен ценностям госслужбы. Гордится своей принадлежностью к госслужбе.
- Осознает свою роль в поддержании позитивного имиджа госслужбы. Предпринимает действия, направленные на упрочение имиджа и репутации госслужбы.
- Своим поведением транслирует свою приверженность и преданность ценностям госслужбы коллегам/подчиненным.